

B 129

Ari Haasio & Sanna Joensuu-Salo (toim.)

Oppiminen on tutkimista: liiketalouden ja kulttuurin opinnäytetöitä

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Ari Haasio & Sanna Joensuu-Salo (toim.)

Oppiminen on tutkimista: liiketalouden ja kulttuurin opinnäytetöitä



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Seinäjoki 2017

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kampusranta 9 (Frami A)
60320 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-73-1 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SISÄLLYS

Ari Haasio ja Sanna Joensuu-Salo

ESIPUHE	7
----------------------	----------

Minna Asikainen ja Sanna Joensuu-Salo

VASTUULLISUUS KILPAILUETUNA FINANSSIALALLA	8
---	----------

Jennika Hakola ja Kirsti Sorama

YRITYKSEN ALKUVAIHEEN YRITTÄJÄN EKOSYSTEEMI JA LIIKETOIMINTAEKOSYSTEEMI.....	18
---	-----------

Herman Halkola, Tony Heikkilä ja Sanna Joensuu-Salo

ASIAKASKANTA-ANALYYSI ASIAKASREKISTERIN AVULLA	30
---	-----------

Kirsi Hynnä ja Ulla Autio

KOHTI VALMENTAVAA ESIMIESTYÖTÄ VR-YHTYMÄN MATKUSTAJALIIKENTEESSÄ	40
---	-----------

Tuulikki Kilpeläinen ja Kirsti Sorama

ARVOMURROKSEN VAIKUTUS BRÄNDIN RAKENTAMISEEN	49
---	-----------

Mari Kohtamäki ja Saija Rätts

SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ JA HYÖDYNTÄMINEN TYÖNHAUSSA: TYÖN- HAKUKAMPANJAT JA BLOGIT	60
---	-----------

Marja-Riitta Koponen ja Ari Haasio

TIEDONHANKINTA ON INPUTTIA JA VIESTINTÄ OUTPUTTIA	70
--	-----------

Jenni Kurki, Pekka Kurki ja Esa Savola

MESTARIN MESSISSÄ.....	78
-------------------------------	-----------

Miko Lampi ja Erkki Kytönen

SIJOTUSNEUVOJIEN OMA SIJOITUSKÄYTTÄYTYMINEN: KYSELYTUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAPANKIN SIJOITUSNEUVOJILLE	84
--	-----------

Jonna Paulasalo ja Erkki Kytönen

TILITOIMISTOPALVELUJEN HAASTEET: KYSELYTUTKIMUS SEINÄJOEN ALUEEN MIKROYRITYKSILLE.....	92
---	-----------

Outi Veija ja Beata Taijala

ASiantuntijatyön hiljaisen tiedon siirtyminen yrityksen muutostilanteessa	98
--	-----------

ESIPUHE

OPPIMINEN ON TUTKIMISTA, TUTKIMINEN ON KEHITTÄMISTÄ

Ammattikorkeakoulu opinnäytetyö on opiskelijalle iso asia. Se on kunnianhimoinen, oman alan osaamisen näyte. Se voi ratkaista uravalinnan suunnan ja olla portti työelämään. Toimeksiantajalle opinnäytetyön teettäminen voi olla tärkeä tapa kehittää omaa toimintaa. Liian usein opinnäytetöiden tulokset jäävät arkistojen uumeniin – siksi tämä kirja. Olemme halunneet nostaa esille Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja kulttuuri -yksikössä toteutettuja laadukkaita opinnäytetöitä.

Tässä kirjassa on kaikkiaan yksitoista opinnäytetöihin perustuvaa artikkelia. Ne on kirjoitettu opiskelijan ja häntä ohjanneen opettajan yhteistyönä. Sekin on tapa oppia ja saada oma ääni kuuluviin. Kirjaan on otettu mukaan niin kehittämistöitä kuin tutkimuksellisiakin töitä. Mukana on liiketalouden ylemmän ja alemman tradenomitutkinnon opinnäytetöitä, kirjasto- ja tietopalvelualan opinnäytetyö sekä muotoilun opinnäytetyö.

Hyvä opinnäytetyö on innovatiivinen, ajankohtainen ja sen teoreettinen perusta sekä tutkimusmenetelmä on hallittu. Yksi sen tunnusmerkeistä on hyöty toimeksiantajalle, joka näin kehittää saatujen tulosten perusteella omaa toimintaansa. Lähes kaikki opinnäytetyöt on julkaistu Theseus.fi-verkkopalvelussa. Sieltä ne voi lukea kokonaisuudessaan. Palveluun tallennetaan lähes kaikki Suomen ammatikorkeakouluissa hyväksytyt opinnäytetyöt. Se onkin erinomainen tietopankki eri aloille.

Toivomme, että lukijoille on hyötyä ja iloa näistä artikkeleista. Toivottavasti ne myös innostavat opiskelijoitamme entistä parempiin suoriutuksiin.

Seinäjoella 8.11.2017

Ari Haasio, FT, yliopettaja

Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja

VASTUULLISUUS KILPAILUETUNA FINANSSIALALLA

Minna Asikainen, tradenomi (ylempi AMK)

Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Liiketoiminnan rooli on kasvanut yhteiskunnassa ja yrityksiltä odotetaan yhä enemmän vastuullisuutta. Lainsäädännön ja sopimusten noudattamisen lisäksi yritysten odotetaan tuovan lisäarvoa toimintaympäristöönsä ja yhteiskuntaan. Taloudellisen tuloksen tavoittelun lisäksi on toiminnassa otettava huomioon ympäristö ja ihmisten hyvinvointi eettisesti kestäväällä tavalla. Vastuullisella toiminnalla on roolinsa myös yrityskuvan ja maineen rakentamisessa.

Asikainen (2015) käsittelee ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään pankin yhteisöllistä roolia ja vastuullisuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on hyödyntää vastuullisuutta yrityskuvan ja maineen parantamisessa ja kilpailuedun luomisessa. Asikaisen työ on ajankohtainen ja sitä voivat hyödyntää sekä yritykset, että asiantuntijat. Opinnäytetyssä rakennetaan toimintamalli, jonka avulla vastuullisuutta voidaan edistää. Opinnäytetyö on erinomaisesti toteutettu kehittämistyö, jossa metodologiset valinnat tukevat hyvin työn toteutusta ja toimintamallin rakentamista.

Tässä artikkelissa esitetään tiivistetysti Asikaisen (2015) työn teoreettinen viitekehys, metodologiset valinnat, tulokset sekä johtopäätökset.

2 VASTUULLISUUS KILPAILUETUNA

Yritysten vastuullisuus asetetaan yhä useammin etusijalle monissa maissa, yhteiskunnissa ja yrityksissä ympäri maailmaa. Yleensä vastuullisuuden tavoitteena on edistää yritysten, hallitusten ja kansalaisten sosiaalisen vastuun lähestymistapaa eli sitä, miten he toiminnallaan auttavat selviytymään ympäristön sekä yhteiskunnan muutoksista. Yritysten ja yhteiskunnan odotukset toisistaan ovat muuttuneet huomattavasti. Muutokseen ovat johtaneet esimerkiksi poliittinen paine, lainsäädäntö ja ympäristön kampanjointi. Liiketoiminnan rooli yhteiskunnassa on

kasvanut ja kehittynyt vastaamaan kuluttajien, kansalaisten, hallitusten ja muiden sidosryhmien muuttuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Nykyään yritykset kommunikoivat enemmän ja perustelevat toimintaansa. (Tench, Jones & Sun 2014, 4.)

Siltaojan (2011, 282-283) mukaan liiketoiminnan vastuullisuus on herättänyt laajaa mielenkiintoa 2000-luvulla. Hän epäilee, ettei mikään muu liiketalouteen ja yhteiskuntaan liittyvä ilmiö ole saanut viestinnällisesti niin korostettua asemaa yrityksissä tai sidosryhmissä. Vastuullisuudella voidaan tarkoittaa monia asioita. Yleensä painotus on sidosryhmien ja yhteiskunnan merkityksessä yrityksen toiminnalle ja yritysten vastaamisessa niitä koskeviin odotuksiin sidosryhmien ja yhteiskunnan tahoilta. Vastuullisuus-käsitteen mukaan yrityksen odotetaan tuovan erityistä lisäarvoa toimintaympäristöönsä ja yhteiskuntaan taloudellisen tuloksen sekä ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin huomioimisen kautta. Tällainen lisäarvo tulisi myös tuottaa eettisesti kestävällä ja pitkäjänteisellä tavalla.

Lehtipuu ja Monni (2007, 63) näkevät, että yrityksen mittakaavassa vastuullisuudella tarkoitetaan samaa, kuin kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan laajemmin. Käytännössä vastuullisuus on vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa ei-toivottujen vaikutuksien tunnistamiseksi ja hallitsemiseksi. Ei riitä, että huolehditaan yksin lyhyen aikavälin kannattavuudesta ja menestyksestä, sillä yritystoiminnan riskit eivät liity pelkästään talouteen. Vastuullisuutta ei tule ajatella vain normien ja sopimusten täyttämisenä, vaan yrityksen "sieluna" eli yrityskulttuuria ilmentävänä toimintatapana.

Yrityksen vastuun kantamista perustellaan usein yrityskuvan kohentamisella ja maineriskin pienentämisellä. Yritys voikin kasvattaa mainepääomaansa vastuullisuuden avulla. Vaikka kuluttajat eivät näkisi itseään eettisinä kuluttajina, odottavat he yrityksiltä vastuullisuutta. Yrityksen vastuullisuus on yrityksen oma valinta, sillä yrityksellä on omat arvonsa ja tavoitteensa. Silti sen on otettava lainsäädäntö ja sidosryhmien odotukset huomioon. Vastuullisuudella voidaan myös vastata erottautumisen haasteisiin. Ihmiset voivat valita hyvien ja huonojen tarinoiden väliltä; yrityksiä, tuotteita ja palveluja voidaan valita sen mukaan, miten niiden arvomaailma soveltuu omaan arvomaailmaan. (Pitkänen 2001, 51-54.)

Juholinin (2004, 9) mukaan monet yritykset ovat vastuullisuuden tiellä, mutta suuri osa vasta selvittää itselleen oman vastuullisuutensa syvyyttä ja ulottuvuuksia. Se ei ole kovin yksinkertaista johtuen vastuullisuuden monimerkityksellisyydestä. Monimerkityksellisyys johtuu osittain siitä, että corporate social responsibility (CSR) "social" voidaan ymmärtää sosiaalisena tai yhteiskunnallisena. Jotkut yritykset ymmärtävät viimeksi mainitun siten, että yhteiskunnan vastuuta siirretään yrityksil-

le. Juholin näkee sen kuitenkin tarkoittavan yritysten vastuuta eri sidosryhmilleen. Käsitteen selkeyttämiseksi on alettu puhua myös corporate responsibilitysta ja suomennettu se yritysvastuuksi.

Vastuullisuuden johtamista voidaan lähestyä hyvin monella tavalla. On olemassa kuitenkin pääperiaatteita, joita on hyvä tarkastella yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa. (Talvio & Välimaa 2004, 77.) Arvot, sanat ja teot ovat vastuullisuuden tasoja, joihin sisältyy strateginen ja operatiivinen suunnittelu, käytännön toiminta, mittaus ja palaute. Strategiaa suunniteltaessa sanojen käyttäminen on välttämätöntä, jotta ihmisille pystytään kommunikoimaan toiminnan päämääristä ja tavoitteista, joilla saadaan aikaan tekoja. Toiminnan suunnittelu ja sisältö määrittyvät sen mukaan, miten sanoja käytetään. Arvojen toteutuminen nähdään tekojen perusteella. Toiminnan onnistumista, tekoja ja seurauksia mitataan ja tuloksia käsiteltäessä verrataan niitä taas arvoihin. (Viitala & Jylhä 2006, 358.) Pitkäjänteisyys, läpinäkyvyys ja kokonaisvaltaisuus liittyvät vastuullisen johtamisen ydinarvoihin. Johtajuuden ja tulevaisuuden luominen sekä varmistaminen nostetaan esiin pitkäjänteisyydellä. Asioita on siis kyettävä ajattelemaan kvartaalia pidemmälle. (Talvio & Välimaa 2004, 52.)

3 KEHITTÄMISTYÖN METODOLOGIA

Pankin vastuullisuuden kehittämissuunnitelman rakentamiseen tarvitaan teoreettista tietoa sekä tutkimustietoa vastuullisuuden nykytilasta sekä sidosryhmien näkemyksistä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin konstruktivinen menetelmä, sillä se sopii lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, joka tässä tapauksessa on kehittämissuunnitelma vastuullisuuden edistämiseen.

Konstruktivisessa tutkimuksessa on kyse uudenlaisen todellisuuden rakentamisesta erityisesti tutkimustiedon pohjalta ja siinä pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Jotta uusi rakenne pystytään luomaan, tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktivisessa tutkimuksessa pyritään toimintatutkimuksen tavoin muuttamaan yrityksen toimintaa ja käytänteitä. Konstruktivinen tutkimus on hyvä valinta, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan myös teoreettista tietämystä. Tuloksena on käytännöllinen ja merkityksellinen rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Uuden rakenteen avulla voidaan parantaa myös sitä edeltävien ominaisuuksia, tekniikkaa tai toimintaprosessia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65–66.)

Kehittämistyön tueksi selvitettiin vastuullisuuden ja siihen liittyvien sidosryhmäsuhteiden nykytilaa. Nykytilan kartoittamiseksi haastateltiin ensin pankin johtoa, sillä katsottiin, että heillä on vahvin näkemys pankin vastuullisuudesta ja sen ulottuvuuksista. Sen jälkeen katse suunnattiin tärkeisiin sidosryhmiin, joiden mielipiteistä katsottiin olevan apua kehittämistyössä.

Sisäisten haastattelujen tavoitteena oli saada kuva pankin vastuullisuuden nykytilasta. Haastateltaviksi valittiin johtoryhmän jäseniä. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen teoriaosuuden pohjalta ja ne esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä. Sisäisten haastattelujen jälkeen tehtiin sidosryhmähaastattelut. Sidosryhmähaastattelujen tavoitteena oli selvittää sidosryhmien sitoutuneisuuden tasoa ja odotuksia. Tutkimusta varten valittiin kehittämiskohteena olevan pankin erilaisia sidosryhmiä. Näitä olivat urheiluseura, media, paikallisjärjestö, pankin hallinto, yhteismarkkinointiyritys, omistaja-asiakas sekä oppilaitos.

Haastattelujen tulokset toimivat pohjana varsinaiselle kehittämissuunnitelmalle. Tässä artikkelissa ei esitetä haastattelujen tuloksia, vaan tiivistetty kehittämissuunnitelma. Varsinaiset haastattelujen tulokset ovat luettavissa varsinaisesta opinnäytetyöstä.

4 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Vastuullisuus liitetään vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. Uskotaan, että yritys menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy ottamaan huomioon sidosryhmiensä odotukset sekä ansaitsemaan olemassaolonsa oikeutuksen. Jokaiseen sidosryhmään kannattaa kiinnittää huomiota, vaikka kaikki eivät olekaan yhtä merkittäviä pankille. Sidosryhmiin kohdistuvat toimenpiteet voidaan suunnitella sidosryhmien tärkeyden perusteella.

Vastuullisuuden tasoa voidaan nostaa asteittain. Aluksi on hyvä asettaa tavoitteet vastuullisuuden eri osa-alueille ja priorisoida eteneminen näiden välillä sen mukaan, miten kiireellisenä tai tärkeänä kutakin aluetta pidetään. Ensimmäisenä on varmistettava lainsäädännön ja hyvän käytännön noudattaminen. Seuraavaksi sidosryhmien odotuksiin tulee vastata, jonka jälkeen toteutetaan omaehtoista vastuullisuutta. Vasta kun nämä asiat ovat kunnossa, voidaan vastuullisuutta hyödyntää kilpailussa. Parhaassa tapauksessa vastuullisuus muuttuu aineettomaksi pääomaksi, kuten hyväksi maineeksi, vahvaksi brändiksi, sidosryhmien luottamukseksi ja rekrytoinnin helpoudeksi.

Vastuullinen toiminta ei tuo lisäarvoa pankille, mikäli se ei osaa välittää tietoa sidosryhmilleen tai tyyty perinteiseen tiedottamiseen ja kampanjointiin. Viestinnän tulee olla aktiivista ja myönteisiä uutisia kannattaa tuoda rohkeasti esiin. Sidos-ryhmätiedottamiseen olisi hyvä luoda suunnitelma, jossa kartoitetaan ja listataan ne henkilöt, yritykset ja organisaatiot, joihin on pidettävä säännöllisesti yhteyttä. Sen jälkeen arvioidaan, mistä asioista kukin sidosryhmä on kiinnostunut tietämään ja listataan aihealueet. Sitten on valittava yhteydenpidon keinot ja päättävä, kuinka usein sidosryhmiin ollaan yhteydessä. Lopuksi on vielä määriteltävä yhteydenpidosta vastaavat henkilöt. Näin saadaan varmistettua suhteiden ylläpito ja vahvistaminen, tiedottaminen sekä ajatusten vaihto.

4.1 Henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet

Vastuullisen toiminnan edellytyksenä on yrityksen koko henkilöstön saaminen mukaan. Viime kädessä yrityksen moraalinen, etiikan ja arvojen toteutumisesta vastaavat siellä toimivat ihmiset ja heidän ratkaisunsa. Vaikka kehittämisen kohteena olevaa pankkia johdetaan sen perustehtävän kautta, on henkilöstöä ja muita sidosryhmiä hyvä muistuttaa yrityksen arvoista, sillä yrityksen kaikki toiminta perustuu niihin. Henkilöstön on sitouduttava vastuulliseen toimintaan ja sen viestimiseen. Jokaisen on ymmärrettävä oman työn ja omien päätösten vaikutus pankkiin, sidosryhmiin ja luonnolliseen ympäristöön, sillä sitä kautta voidaan parantaa kokonaiskuvan hahmottamista ja vastuullista toimintaa. Vastuullisuutta toteuttaessa on tärkeää saada henkilöstö tietoiseksi sidosryhmäverkostosta, sillä sidosryhmävuorovaikutuksen kautta saatua tietoa tulee hyödyntää mahdollisimman laajasti sitä tarvitsevien henkilöiden keskuudessa. Näiden henkilöiden kannattaa olla suoraan vaikutuksessa sidosryhmien kanssa, mutta sen lisäksi vuorovaikutuksessa syntynyt tieto hyödyttää usein myös muita. Tässä apuna toimivat sisäisen viestinnän kanavat, kuten ilmoitustaulut, sähköposti ja intranet.

Pankin johdon on sitouduttava vastuullisuustyöhön ja näytettävä esimerkkiä omalla toiminnallaan. Koska henkilöstö on avainroolissa vastuullisuuden kehitysprosessissa, kannattaa heille tarjota vaikuttamismahdollisuus. Henkilöstön mielipiteitä vastuullisuuteen liittyen voidaan tiedustella esimerkiksi henkilöstötutkimuksen yhteydessä. Vaikuttamisen kautta henkilöstö saadaan paremmin sitoutettua vastuulliseen toimintaan ja sen viestimiseen. Vastuullisuudesta puhuminen ja kouluttaminen kannattaa sisällyttää nykyisiin ohjelmiin, kuten kehityskeskusteluihin ja esimieskoulutuksiin. Pankin vastuullisesta toiminnasta voidaan kertoa esimerkiksi henkilöstön verkkolehdessä julkaistavan juttusarjan avulla. Kun hyödynnetään olemassa olevaa, negatiiviset reaktiot ja vastarinta jäävät

todennäköisesti vähäisemmiksi. Parhaassa tapauksessa henkilöstö saadaan osallistettua vastuulliseen toimintaan, kuten erilaisiin hyväntekeväisyystempauksiin.

Tutkimuksen perusteella asiakaskohtaamisten laatuun kannattaa panostaa enemmän. Pankin henkilökunnalta odotetaan ennen kaikkea ihmisläheistä ja henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua. Tapaamiset voidaan viedä uudelle tasolle varmistamalla, että jokaisella myyjällä on hallussaan tiedot siitä, kuinka laadukasta ja asiakkaan elämäntilanteeseen sopivaa asiakaspalvelua tarjotaan päivittäin. Sen lisäksi, että henkilöstöllä on kohteliaat käytöstavat ja riittävä osaaminen palvelujen tarjoamiseen, on hyvä korostaa, että jokainen voi tuoda rohkeasti myös omaa persoonaansa esiin. Sidosryhmähaastatteluiden avulla saatiin hyvä vinkki siihen, kuinka asiakastapaamisiin voidaan tuoda jotain lisäarvoa. Myyjien kannattaa kehittää itselleen jokin pieni juttu, jolla tekee vaikutuksen asiakkaaseen. Se voi olla ihan vain tervehtimistapa tai jokin muu huomionosoitus, kuten esimerkiksi luonteva small talk tapaamisen aikana, pankin nimikkomakeisen tarjoaminen tai tapaamisen jälkeen asiakkaalle lähetettävä viesti, jossa kiitetään asiakasta tapaamisesta ja kannustetaan jatkoyhteydenottoon. Asiakaskohtaamiset kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös pankin vastuullisesta toiminnasta kertomiseen.

Koska vastuullinen toiminta on ennen kaikkea tekemistä, on toimintaan nimettävä vastuuhenkilöt. Heidän tehtävänsä on varmistaa toimenpiteiden suorittaminen ja tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi he varmistavat riittävät resurssit tekemiseen. Vastuuhenkilöt tukevat yhteistyömahdollisuuksien löytämistä pankin sisällä sekä yhdessä sidosryhmien kanssa.

4.2 Muihin sidosryhmiin kohdistuvat toimenpiteet

Yrityksen maineeseen vaikuttaa se, miten sidosryhmät kokevat yrityksen tai sen asian. Maine muodostuu esimerkiksi sidosryhmien suorista kokemuksista yrityksessä, sen toiminnasta, henkilöstön käyttäytymisestä, median vaikutuksesta, sosiaalisissa verkostoissa liikkuvista tarinoista sekä informaatiokatkelmista. Sidosryhmien näkemyksistä on oltava selvillä, sillä tätä tietoa hyväksikäyttäen valitaan, mitä asioita halutaan tuoda omaehtoisesti itsestä esiin ja miten ne vastaavat toimintaa ja tavoitteita. Säännöllisten sidosryhmiin kohdistuvien tutkimusten perusteella suunnitelmaa voidaan tarkistaa ja asettaa uusia tavoitteita. Maineen rakentamisen lisäksi sidosryhmien näkemyksiä selvittämällä pankki saa myös uudenlaista ajattelutapaa prosesseihinsa. Sidosryhmiltä voidaan oppia myös jotain sellaista, mitä voidaan hyödyntää strategiatyössä ja liiketoiminnan kehittämisessä.

Vaikka pankin kaikkien sidosryhmien painoarvo ei toiminnan kannalta ole yhtäläinen, on niiden kaikkien olemassaolo tiedostettava. Asiakkaiden näkemyksiä pankkiin kohdistuvista odotuksista saadaan selville jatkuvilla asiakastutkimuksilla, mutta muiden sidosryhmien odotukset saattavat olla vain pankin oman päättelyn varassa. Siksi olisi tärkeää tehdä sidosryhmäanalyysi säännöllisesti ja kerätä tietoa kyselyiden ja haastattelujen avulla. Jos sidosryhmiin ei pidetä riittävästi yhteyttä, on vaarana, että vaatimusten ja odotusten kuvitellaan olevan muuta, kuin ne todellisuudessa ovat. Asiakkaita lukuun ottamatta sidosryhmien näkemyksiä kannattaa selvittää ottamalla heihin yhteyttä henkilökohtaisesti. Toimenpiteet kannattaa kuitenkin suunnata sellaisiin sidosryhmiin, jotka ovat tärkeitä pankille ja kiinnostuneita vuorovaikutuksesta. Vuoropuhelun sidosryhmien kanssa tulee olla optimoitua. On esimerkiksi turha kuormittaa alihankkijoita jatkuvalla vuorovaikutuksella, sillä se voi viedä liikaa huomiota heidän tärkeimmästä tehtävästään eli tuotteiden ja palvelujen tuottamisesta.

Pankin kannattaa säännöllisesti kartoittaa, kenen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä. Kartoituksessa katsotaan, kenen kanssa halutaan jatkaa yhteistyön tekemistä, halutaanko joku yhteistyö lopettaa tai mitä uusia kumppanuuksia halutaan. Kannattaa varmistaa myös se, että yhteistyön molemmilla osapuolilla on kiinnostusta yhteistyöhön ja siihen liittyvään vuoropuheluun. Jos yhteistyön molemmat osapuolet eivät hyödy vuoropuhelusta, ei synny motiivia, eikä siihen kannata silloin ryhtyä. Yhteistyön tulee perustua toisen arvostamiseen sekä yhteisen ajan ja työn kunnioittamiseen. Laadukkaan sidosryhmävuorovaikutuksen avulla voidaan ennakoida tulevia kilpailutekijöitä ja niiden merkitystä toiminnalle.

Haastattelujen perusteella suurin osa haastatelluista sidosryhmistä oli tyytyväisiä nykyiseen yhteistyöhön. Ensisijaisen tärkeää on pohtia varsinkin tyytymättömien sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Odotukset liittyivät yhteistyön lisäämiseen ja palautteen antamiseen, joten vuorovaikutusta on lisättävä joidenkin sidosryhmien kanssa. Maineriskeiltä voidaan välttyä, kun ei jouduta törmäyskursille sidosryhmien odotusten kanssa.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että pankin konttoreiden aukioloaikoja pidettiin tärkeänä. Moni pankki on supistanut aukioloaikojaan tai tarjoaa joitain palveluja vain muutaman tunnin päivässä. Katsottiin myös, että myös tulevaisuudessa on panostettava ajanvarauksella toimiviin asiantuntijatapaamisiin. Kehittämiskohteenä olevan pankin olisi hyvä miettiä, voitaisiinko myös iltaisin tarjota asiantuntijapalveluja. Näin päivisin työskentelevillä asiakkailla olisi paremmat mahdollisuudet päästä käymään konttorissa silloin, kun haluavat tulla tapaamaan asiantuntijaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että eräs kilpaileva yritys tarjoaa nykyään tapaamisaikoja

myös lauantaisin. Tähän olisi hyvä reagoida siten, että mietittäisiin ennalta sovitujen tapaamisten tarjoamisen laajentamista myös perinteisten aukioloaikojen ulkopuolelle.

4.3 Viestintätoimenpiteet

Asiakkaat ja muut sidosryhmät kaipaavat selkeää viestintää yrityksen vastuullisuudesta. Vastuullisuusviestinnän työkaluja ovat markkinointiviestintä, internet ja vastuullisuusraportti. Myös mediaviestintä on tärkeä työkalu, mutta yrityksen viesti ei välttämättä tule julki sen haluamassa muodossa. Mainonnan hyödyntäminen vastuullisuuden esiintuomisessa ei ole kovinkaan suosittu tai sopivana pidetty tapa. Vastuullisuuden teemoja kannattaa kuitenkin tuoda esiin kaikessa viestinnässä. Kaikki sidosryhmät eivät kaipaa lukuja ja tilastoja, vaan monesti halutaan konkreettisia esimerkkejä yrityksen tavoitteista ja tavoista toteuttaa arvoja. Uusien vastuullisuuteen liittyvien toimenpiteiden lisäksi kehittämisen kohteena olevan pankin olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka nykyistä vastuullista toimintaa voitaisiin tuoda esiin ja hyödyntää viestinnässä.

Kuten haastatteluissa kävi ilmi, kehittämisen kohteena oleva pankki nähdään ennen kaikkea rahoittajan roolissa. Tästä johtuen markkinointiviestinnässä ja asiakastapaamisissa olisi hyvä muistuttaa kuluttajia sekä muita sidosryhmiä siitä, että pankilla on tarjottavanaan myös muita laadukkaita finanssialan palveluja, kuten sijoitus-, varainhoito-, vahinkovakuutus-, laki- ja kiinteistövälityspalveluja.

Vaikka yritys vastuullisuuden raportointi on yksi hyvin johdetun ja riskejä hallitsevan yrityksen merkkejä, ei pankin omalle vastuullisuusraportille ole välttämättä tarvetta. Tämä siksi, että raportointi vastuullisuudesta on integroitu pankin ylemmän ryhmätason vuosikertomukseen ja pankissa toimitaan ryhmän ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Raportin tuottamiseen vaaditaan myös valtavasti resursseja, joten tärkeämpää on saada paikallinen vastuullinen toiminta näkyviin ja kuuluviin toiminnan kautta sekä viestinnän keinoja hyödyntämällä. Viestinnässä kannattaa hyödyntää myös ryhmätason vastuullisuuden näkökulmia, sillä niiden avulla on helppo keksiä esimerkkejä pankin omasta toiminnasta. Vastuullisuusviestinnässä voidaan kertoa esimerkiksi pankin strategian yhteyksistä sen arvoihin, työntekijöiden mahdollisuuksista yhdistää työelämä ja vapaa-aika, vastuullisista rahastoista, toiminnan vaikutuksista maakuntaan ja paikallisyhteisöihin sekä rahavirtauksista sidosryhmille, kuten bonusten maksamisesta asiakkaille sekä paikallisyhteisöjen sponsoroinnista.

Erityisesti sosiaalista mediaa kannattaa hyödyntää vastuullisuudesta viestimiseen, sillä sen avulla toiminnasta voidaan tehdä läpinäkyvämpää. Sosiaalisessa mediassa yritykset pääsevät lähelle asiakasta. Kehittämisen kohteena olevalla pankilla on yritysprofili Facebookissa, joka on yksi suosituimmista sosiaalisen median kanavista. Facebookia kannattaa hyödyntää vastuullisuudesta kertovien esimerkkien ja tarinoiden kertomiseen. Sosiaalisen median lisäksi vastuullisuudesta viestimiseen kannattaa hyödyntää pankin verkkosivuja. Sen lisäksi, että pankin verkkosivuilta löytyy runsaasti tietoa vastuullisuudesta, voisi kehittämisen kohteena oleva pankki kertoa vastuullisesta toiminnastaan paikallisesti.

Vastuullisuusviestinnässä kannattaa hyödyntää myös sponsorointia, sillä se liittyy vahvasti vastuullisuuteen. Lisäksi sponsorointia pidetään nykyään mainontaa tehokkaampana vaikuttamisen keinona. Sponsorointikohteiden valinta kannattaa tehdä ennakkoluulottomasti ja tarkkaan kartoittaen, sillä valinnallaan pankki viestii arvoistaan. Yhteistyökumppaneiden ja sponsorointikohteiden kanssa tulisi pyrkiä sellaiseen toimintaan, että siitä voitaisiin avoimesti kertoa kenelle tahansa pankin toiminnasta kiinnostuneille. Pankki voisi kertoa sponsorointikohteistaan avoimemmin ja useissa eri kanavissa.

Kehittämisen kohteena olevassa pankissa järjestetään vuoden aikana useita asiakastilaisuuksia, joissa näytetään erilaisia esitysmateriaaleja. Vastuullisesta toiminnasta tai jostain sen osa-alueesta olisi hyvä kertoa esityksen yhteydessä. Pankilla voisi olla valmiina muutama esimerkki vastuullisuudesta ja niitä voisi hyödyntää esitysmateriaaleissa.

5 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa kehittämisen kohteena olevan pankin yrityskuvaa ja mainetta vastuullisuuden avulla. Lisäksi sidosryhmäsuhteiden hoitamista haluttiin parantaa. Tavoitteen saavuttamiseksi rakennettiin kehittämissuunnitelma, jossa pyrittiin löytämään keinoja, joiden avulla vastuullisuutta voidaan toteuttaa entistä paremmin ja tehdä siitä näkyvämpää.

Tutkimuksen perusteella suurimmalla osalla sidosryhmistä oli positiivinen kuva kehittämisen kohteena olevasta pankista. Puolet haastateltavista tuntui olevan tyytyväisiä yhteistyöhön tällä hetkellä. Suurin osa sidosryhmistä koki olevansa myös sitoutuneita pankkiin, vaikka kaksi heistä piti suhdetta etäisenä. Sidosryhmien odotukset pankkia kohtaan liittyivät pitkälti asialliseen toimintaan, hyvään yhteistyöhön sekä vuoropuheluun. Sidosryhmien ja pankin välistä yhteistyötä

pidettiin pääsääntöisesti hyvänä. Moni haastateltava näki hyvän yhteistyön hyödyttävän sen molempia osapuolia. Toiveita tulevaisuuden vuorovaikutuksen kehittämiseen tuli muutamalta sidosryhmältä.

Ennen mittavia vastuullisuuden kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä pankissa on hyvä luoda tavoitteet ja sopia toimenpiteistä, joita tulee vastuuttaa eri henkilöille. Vastuuhenkilöistä huolimatta vastuullisuuden kehittämiseen on kuitenkin sitoutettava koko henkilöstö. Jo nykyistä vastuullista toimintaa voidaan hyödyntää yrityskuvan parantamisessa erilaisin keinoin, kuten henkilöstön avulla ja viestintää hyödyntäen. Kuten jo etukäteen oli tiedossa, sidosryhmiin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Vastuullisuudesta voi tehdä kilpailuedun systemaattisella vuorovaikutuksella ja viestinnällä.

Asikaisen (2015) työ antaa pohjaa eri yrityksille ja yhteisöille omien sidosryhmäsuhteiden kehittämiseen. Työssä käytetyt menetelmät ja kehittämistyön kokonaisuus tuottavat tietoa vastuullisuuden mahdollisuuksista. Yritysten vastuullisuus on ajankohtainen aihe, jonka merkitys yhteiskunnassa kasvaa koko ajan.

LÄHTEET

Asikainen, M. 2015. Vastuullisuus kilpailuetuna finanssialalla. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammatikorkeakoulu. SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120118666>

Juholin, E. 2004. Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Helsinki: Infoviestintä.

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia: Vastuullisen liiketoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Siltaja, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa: A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 280–294.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Tench, R., Jones, B. & Sun, W. 2014. Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability: Volume 6: Communicating corporate social responsibility: Perspectives and practice. [Verkkokirja.] Bingley: Emerald Group Publishing. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

YRITYKSEN ALKUVAIHEEN YRITTÄJÄN EKOSYSTEEMI JA LIIKETOIMINTAEKOSYSTEEMI

Jennika Hakola, tradenomi (AMK)

Kirsti Sorama, KTT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Hakolan (2015) opinnäytetyössä tarkastellaan käsitettä liiketoimintaekosysteemi, joka hakee mallia biologisesta ekosysteemistä. Käsite on laajalti hyväksytty strategisessa johtamisessa kuvaamaan organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi Deschyvere ym. (2015) pitävät ekosysteemiajattelua mahdollisena ratkaisuna liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintaekosysteemi käsitteen rinnalle tämä opinnäytetyö tuo tieteellisessä kirjallisuudessa, etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa, harvemmin esiintyvän ja vakiintumattoman käsitteen: yrittäjän ekosysteemi. Hakola haluaa erottaa liiketoiminnan ja yrittäjän toisistaan, jotta voidaan ymmärtää, miksi nämä kaksi asiaa on esiteltynä erillisinä ekosysteemeinä. Sana liiketoimintaekosysteemi kuvaa ja tutkii enemmän yritysten välistä ekosysteemiä ja yrittäjän ekosysteemi käsittelee kirjallisuudessa enemmän yrittäjän toimintaympäristöä.

Hakolan opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sekä liiketoimintaekosysteemiä että yrittäjän ekosysteemiä yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa. Startup-vaiheella tarkoitetaan tässä työssä yrityksen yhtä elinkaarivaihetta, joka kohdentuu yrityksen alkutaipaleeseen.

Hakola on valinnut startup-vaiheen, koska se liittyy yritykselle kriittiseen alkutaipaleeseen, jonka jälkeen yritys päättyy joko kasvuun tai taantumiseen. Yritys saattaa kokea alkuvaiheessa nk. kuolemanlaakso-vaiheen, joka saattaa johtaa jopa liiketoiminnan lopettamiseen. Tästä syystä Hakola näkee, että on tärkeää oppia tunnistamaan yrityksen alkutaipaleen ekosysteemi ja sen tuomat mahdollisuudet ja uhat.

Yritystoiminnan menestykseen opastetaan monin eri tavoin. Ekosysteemejä ja niiden vaikutuksia tai sen hyödyntämistä on tutkittu vähemmän, joten on aiheellista perehtyä olennaisiin, liiketoimintaan ja yrittäjään, vaikuttaviin osa-alueisiin.

Hakolan opinnäytetyön tutkimusongelmana on: Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi? Tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen alaongelmaan: 1) millainen on liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa? ja 2) millainen on yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa? Tarkoituksena on tutkia, onko liiketoimintaekosysteemillä ja yrittäjän ekosysteemillä vaikutuksia yritystä käynnistettäessä, ja millaisena kokonaisuutena ne nähdään. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, miten yritys hyödyntää sekä liiketoimintaekosysteemiä että yrittäjän ekosysteemiä. Lopputuloksena voidaan käsittää, mikä on liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi ja millaisia ne ovat yrityksen startup-vaiheessa. Opinnäytetyössä käytetään laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tässä artikkelissa esitellään Hakolan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkohdat, tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja johtopäätökset.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön pääkäsitteinä toimivat liiketoiminta, yrittäjä, startup-vaihe, liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi ja startup-vaiheen ekosysteemi. Opinnäytetyön teoriatausta on rakennettu niin, että saadaan kokonaiskuva startup-vaiheesta, liiketoimintaekosysteemistä sekä yrittäjän ekosysteemistä. Teoreettisen viitekehyksen pohjaksi erotetaan liiketoiminta ja yrittäjä toisistaan, jotta voidaan ymmärtää, miksi nämä kaksi asiaa on esiteltynä erillisinä ekosysteeminään. Vaikka molemmat tuottavat yritystoimintaa, on hyvä ymmärtää miten nämä eroavat toisistaan ja miksi kirjallisuudessa puhutaan liiketoimintaekosysteemistä ja yrittäjän ekosysteemistä erikseen.

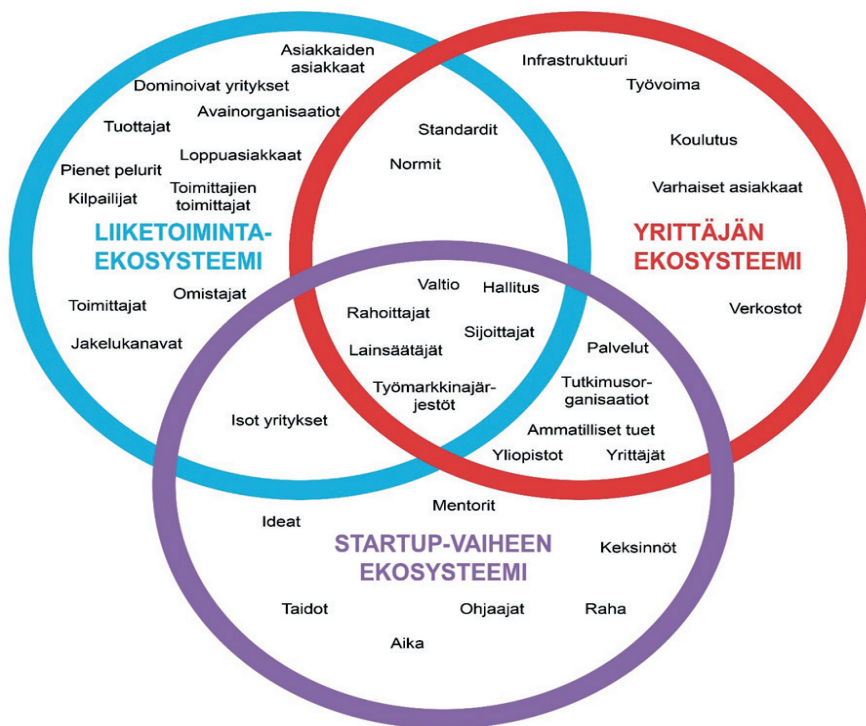
Vuonna 1993 yhdysvaltalainen taloustutkija James F. Moore (1993) siirsi ekosysteemiä ajattelun liiketalouteen. Tuolloin hän (mts. 76) lanseerasi käsitteen liiketoimintaekosysteemi (business ecosystem). Sekä Moore (1996, 26–27) että myöhemmin lansi ja Levien (2004a, 2; 2004b, 8) määrittelevät liiketoimintaekosysteemin taloudelliseksi yhteisöksi, jossa sekä yksilöt että organisaatiot toimivat löyhässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän taloudellisen yhteisön on tarkoitus tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille, joiden katsotaan olevan myös osa ekosysteemiä. Liiketoimintaekosysteemin rakenteeseen kuuluvat esimerkiksi tuottajat, palveluiden ja tavaroiden toimittajat, loppuasiakkaat, kilpailijat, lainsäätäjät ja erilaiset virastot (Moore 1996, 26–27; lansi & Levien 2004a, 1–2; 2004b). Voidaan ajatella, että kaikki yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat osatekijät ovat osa ekosysteemiä.

Isenberg (2011) puolestaan esittää, että yrittäjyyden ekosysteemi koostuu muutamasta kymmenestä elementistä. Isenberg (mp.) uskoo, että kestävä ja kehittyvä yrittäjyys vaatii ekosysteemin olemassaolon. Voidaan siis katsoa, että myös Isenberg (mt.) hakee ajatuksilleen mallia Mooren (mt.) sekä Lansitin ja Levienin (mt.) ekosysteemiajattelusta, jossa yritykset toimivat löyhässä taloudellisessa verkostossa hyödyntäen toinen toistaan kehittyäkseen ja kasvaakseen. Isenberg (2011, 6) korostaa, että jokainen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen ja jokaisella yrittäjällä ekosysteemi on aina läsnä. Yrittäjän ekosysteemi koostuu osittain sellaisista elementeistä, joiden toimintaan tai sisältöihin yrittäjällä ei ole varsinaisesti mahdollisuutta vaikuttaa. Toki yrittäjällä on osittain mahdollisuus valita, millaisia ekosysteemin jäseniä hän käyttää hyväkseen tai on käyttämättä.

Onnistuneen yrittäjän ekosysteemistä, sen synnystä ja kehittymisestä on Masonin ja Brownin (2014, 12) mukaan vaikeaa ottaa mallia. Liiketoimintaekosysteemin onnistujia on helpompi luetella ja kuvata. Vaikeus piilee heidän mukaansa siinä, että esimerkiksi rahoituksen saaminen voi olla joko helppoa tai vaikeaa, riippuen esimerkiksi toimialan kilpailutilanteesta, yritysideoista tai sen innovatiivisuudesta, yleisestä taloustilanteesta jne. Jokaisen yrittäjän ekosysteemin toimivuus on monimutkaisista asioista kiinni. Yrittäjän ekosysteemi tarvitsee kuitenkin Masonin ja Brownin (mts. 13) mukaan hedelmällistä maaperää. Yrittäjyyttä syntyy tyypillisimmin paikkoihin, jossa yrittäjyyttä arvostetaan, tuetaan, ja jossa se on jo saavuttanut asemansa.

Kovin paljon ei ole olemassa näyttöä tai tutkimuksia siitä, millaisena yrittäjät itse kokevat ekosysteeminsä, liiketoiminnallisesti tai yrittäjän näkökulmasta. Deschryveren ym. (2015) tutkimus 502 suomalaisyritykselle osoittaa, että yritysten johtajat näkevät eri tavoin ekosysteeminsä. Merkittävin asia tutkimuksen tuloksissa oli kirjoittajien mielestä se, että jopa yritykset jakavat osaamistaan ja ammattitaitoaan ekosysteemissään. Tämän esimerkiksi Lansiti ja Levien (2004a; 2004b) katsovat olevan erittäin merkittävä teko liiketoimintaekosysteemin toimivuuden kannalta. Ekosysteemin puuttumisen yritykset kokevat, Deschryveren ym. (2015, 4) tutkimuksen mukaan, aiheuttavan liian suppeaa verkostoa, hidasta edistymistä tai taitojen huonoa kehittymistä. Toimivan ja riittävän laajan startup-vaiheen ekosysteemin positiivisina vaikutuksina yritykset näkevät esimerkiksi kunnianhimoisemmat projektit, uudet innovaatiot ja paremmat mahdollisuudet saavuttaa markkinarakoa. Jopa 88 % (mts. 5) yrityksistä näkee, että ekosysteemi auttaa yritystä verkostoitumaan paremmin. Kaiken kaikkiaan Deschryveren ym. (mp.) mukaan yritykset näkevät, että startup-vaiheessa ekosysteemillä on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja samalla startup-vaiheen yritysten olevan enemmän riippuvaisia ekosysteemistä.

Alla esitetty kuvio 1 havainnollistaa, mitkä elementit ovat yhteisiä kaikille ekosysteemeille ja mitkä elementit katsotaan olevan erillään tieteellisen kirjallisuuden ja liike-elämän alalla vallitsevien näkemysten pohjalta. Kuvion tarkoitus oli myös helpottaa haastateltavia yrittäjiä hahmottamaan, mistä kaikista elementeistä ja toimijoista ekosysteemit voivat koostua. Huomattavaa on, että kuvioon on koottu pääpiirteet kaikista ekosysteemeistä ja osa tutkijoista on saattanut tarkoittaa ekosysteemiin kuuluvaksi joitain asioita, jotka eivät nyt ole sisällettynä esimerkiksi kaikkiin ekosysteemeihin.



Kuvio 1. Liiketoimintaekosysteemi vs. yrittäjän ekosysteemi vs. startup-vaiheen ekosysteemi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusongelman nojalla, tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Jotta tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, tulisi liiketoimintaekosysteemi ja yrittäjän ekosysteemi tuntea yrittäjien

keskuudessa riittävän hyvin, jotta kysymykset voitaisiin suoraa esittää ekosysteemi-ajatteluun liittyen ja muuttujille voitaisiin laskea tilastollisia tunnuslukuja. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan ole täysin poissuljettu vaihtoehto, sillä esimerkiksi Suomessa Deschryvere ym. (2015) tutkimus on teetetty määrällisenä tutkimuksena ja muuttujille on laskettu tilastollisia tunnuslukuja. Tässä työssä haluttiin kuitenkin välttää väärinymmärryksiä ja saada mahdollisimman syvällistä tietoa.

3.1 Tiedonhankintamenetelmät

Tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmäksi eli tässä tapauksessa haastattelutyyppiä, valittiin teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, eikä ole sidottuna yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa taustalla oli oletus, että tutkimusaihe synnyttää sellaisia vastauksia, että ne tarvitsevat tarkennusta tarkennuksen jälkeen. Taustalla oli myös oletus siitä, että haastattelija ei ole aikaisemmin miettinyt kaikkea liiketoimintaan ja yrittäjään vaikuttavia tekijöitä, joten asia voi tarvita paljonkin tarkennusta ja avointa keskustelua. Koska tutkimuksen pyrkimys oli saada mahdollisimman laaja kuvaus yrityksen ekosysteemin jäsenistä, annettiin haastateltaville mahdollisuus rönsyillä puheessa, ilman tarkkaa kysymysten listaa. Haastattelevan tueksi luotiin tukikysymykset, joiden tarkoituksena oli tukea haastattelutilannetta, jotta haastattelija muisti tarkentaa tiettyjä asioita haastattelun aikana, koskien liiketoimintaekosysteemiä ja yrittäjän ekosysteemiä.

3.2 Haastateltavat

Laadulliseen tutkimukseen valittavat haastateltavat ja havaintoyksiköt valitaan harkinnanvaraisesti, käytetään siis teoreettista otantaa. Tähän tutkimukseen valittiin sellaisia informantteja eli haastateltavia, joilla olisi mahdollisimman laaja kuva yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Haastateltaviksi siis valittiin yrityksen perustaja ja omistaja. Haastateltaviksi täytyi myös valikoitua sellaisia yrityksiä, jotka ovat käyneet läpi startup-vaiheen tai käyvät läpi startup-vaihetta tai ovat jo mahdollisesti saavuttaneet startup-vaiheessa kolmannen tason, eli yritys on pystynyt vakiinnuttamaan asemansa markkinoilla.

Haastateltaviksi haluttiin valita mikro- tai pk-yrityksiä siitä syystä, että Suomen elinkeinorakenteen katsotaan nojaavan poikkeuksellisen vahvasti suuriin yrityksiin (Halme ym. 2015, 25).

Haastateltavat yritykset valittiin niin, että ne edustaisivat erilaisia toimialoja, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin pitää yleispätevinä, eivätkä ne ole sidottuna tiettyyn toimialaan. Haastateltavat yritykset olivat myös kooltaan erikokoisia, osassa yrityksissä työskenteli vain yrittäjä itse ja osassa yrityksistä työskenteli useampi henkilö. Yrityksien myyntikohteet olivat myös hiukan erilaisia: yksi on täysin business-to-business -yritys, eli vain yritysten välistä kauppaa tekevä yritys ja kaksi yritystä, jotka pääsääntöisesti tekevät kuluttajakauppaa ja yksi täysin kuluttajakauppaa tekevä yritys. Yhtenä ehtona oli myös, että yritys ei saanut olla yli neljä vuotta vanha. Tämä siitä syystä, että vanhempien yritysten voidaan olettaa ohittaneen startup-vaiheen. Haastateltaviksi valittiin siis vuonna 2011 tai myöhemmin perustettuja yrityksiä.

3.3. Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineiston analyysissä lähdettiin siitä liikkeelle, että analyysimenetelmä valittiin ennalta, joka oli teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa käytettiin deduktiivista päättelyn logiikkaa. Koska teoria ohjaa vahvasti empiriaa, voitiin luoda ja koodata teorian pohjalta taulukko, jossa kaikki ekosysteemien elementit on teemoittain mainittu.

Kun tallennettuja haastatteluja lähdettiin purkamaan, pystyttiin haastateltavan puheesta poimimaan ne elementit, jotka kuuluvat liiketoimintaekosysteemiin tai yrittäjän ekosysteemiin. Samalla pystyttiin seuraamaan, kuinka moni teoriassa mainittu tekijä oli todellisuudessa osa liiketoiminnan ja yrittäjän ekosysteemejä yrityksen startup-vaiheessa. Näin pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan: Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi? Haastatteluista löytyi myös joitain sellaisia ekosysteemin jäseniä, joita teoriassa ei ollut varsinaisesti esillä. Nämä elementit lisättiin jokaisen yrityksen omaan taulukkoon. Lopulta luotiin sekä liiketoimintaekosysteemille että yrittäjän ekosysteemille yhteenvetotaulukot, josta analyysit ja johtopäätökset tehtiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa

Jokainen haastateltava näki yritykseen vaikuttaneet tekijät hiukan eri painotuksilla, mutta hyvin samoja asioita kaikista aineistoista nousi esiin. Lähes kaikki teoriassa nousseet liiketoimintaekosysteemin elementit, nousevat myös kaikkien haastatel-

tavien kertomuksista. Riippuen yrityksen toimialasta tai koosta, muut yritykseen startup-vaiheessa vaikuttaneet tekijät vaihtelevat. Haastatteluista nousi esiin muutamia startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät ole olleet varsinaisesti esillä teoreettisessa viitekehyksessä. Lähes kaikki aineistosta nousseet elementit esiintyivät jokaisen haastateltavan aineistossa.

4.2 Yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta

Yrittäjän ekosysteemin elementtien löytäminen haastateltavien puheesta suoraan oli haasteellisempaa kuin liiketoimintaekosysteemin elementtien. Tämä johtui oikeastaan siitä, että haastateltavat kokivat kuitenkin kaiken itseän vaikuttavan ja yrittäjästä itsestään lähtevät asiat vaikuttavan suoraan liiketoimintaan.

Yrittäjä voi omistaa useamman liiketoiminnan, mutta aineiston analyysin pohjalta näyttää siltä, että hyvin samat seikat vaikuttavat yrittäjään startup-vaiheessa, oli liiketoiminta millaista tahansa. Haastateltavien puheesta ei selkeästi noussut esiin, että liiketoiminta olisi kovinkaan erillään heistä itsestään. Teoreettista viitekehystä apuna käyttäen, aineistosta pystyttiin kuitenkin analysoimaan niitä elementtejä, jotka vaikuttavat enemmän yrittäjään kuin liiketoimintaan, vaikka usein yrittäjän tekemät päätökset ja valinnat oman ekosysteemin jäsenistä vaikuttavat liiketoimintaan.

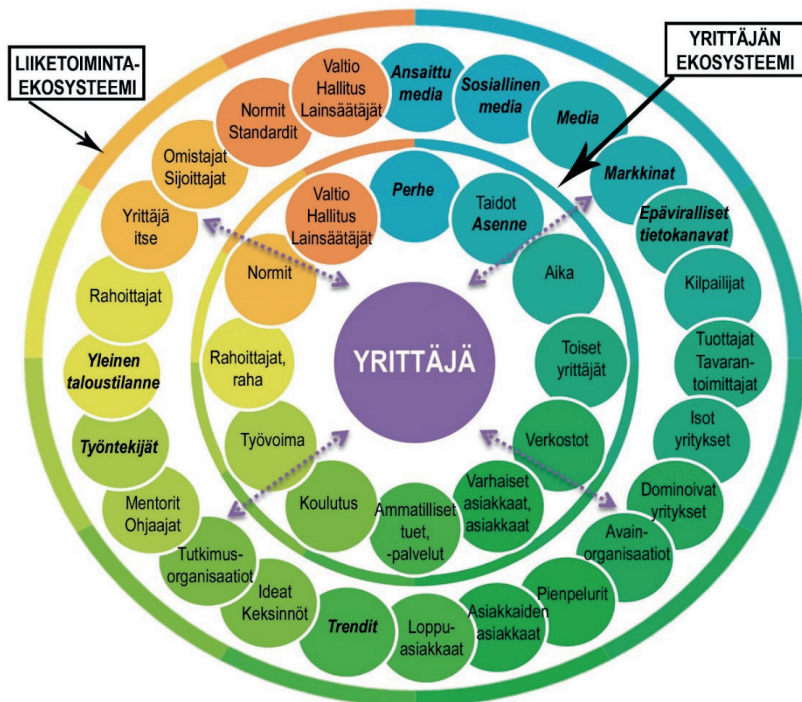
Yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemin elementit ovat enemmän erilaisia jokaisella yrittäjällä, kuin liiketoimintaekosysteemin elementit. Tämä puoltaa teoreettisessa viitekehyksessä esiin noussutta asiaa – jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen (Isenberg 2011, 6). Haastateltavien puheesta kuitenkin nousi yllättävän paljon yhtäläisyyksiä ja näitä elementtejä voidaan jo pitää yleispätevinä. Suurin osa haastatteluista nousseista elementeistä voidaan kuitenkin löytää, joko kaikilta haastateltavilta tai vähintään kolmelta.

4.3 Mallinnus startup-vaiheesta

Tämän alaluvun tarkoitus on muodostaa kuvion (ks. kuvio 3) avulla käsitys siitä, millainen on startup-vaiheen ekosysteemi haastateltavien ja aineiston analyysin perusteella. Kuviossa on koottu kaikki aineistosta nousseet startup-vaiheen elementit, sekä liiketoimintaekosysteemin että yrittäjän ekosysteemin elementit. Lihavoidut ja kursivoidut elementit ovat sellaisia, jotka ovat nousseet haastatelta-

vien puheesta ja jotka eivät ole olleet teoreettisessa viitekehyksessä esillä. Näin voidaan helposti nähdä, kuinka paljon tutkimustulokset poikkeavat teoriasta.

STARTUP-VAIHEEN EKOSYSTEEMI



Kuvio 2. Startup-vaiheen ekosysteemi.

Kuviossa yrittäjä on kaiken keskiössä, koska tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella, että yrittäjä vaikuttaa eniten siihen, millainen on startup-vaiheen ekosysteemi. Kuitenkin liiketoimintaekosysteemiin ja yrittäjän ekosysteemiin kuuluu paljon sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole yrittäjän valinnoista kiinni.

Erityisesti liiketoimintaekosysteemin elementit ovat startup-vaiheessa oikeassa yritysmaailmassa hyvin samankaltaisia kuin millaisena sen nähdään olevan kirjallisuudessa. Teoriassa startup-vaiheen ekosysteemi esitetään varsin erilaisena kuin tämän työn tutkimustulokset osoittavat. Tämän voidaan kuitenkin osittain katsoa johtuvan siitä, että Startup Commonsin (2015b) luoman kuvion taustalla ei ole ajattelua siitä, että liiketoiminta ja yrittäjä olisivat erillisiä. Osittainen eroavaisuus, teoriassa esitelyihin kuvioihin, johtuu myös siitä, että nämä kuviot eivät ole suomalaisten tutkijoiden näkemyksiä. Kaiken kaikkiaan teoriassa esitetyt kuviot ovat kuitenkin luoneet hyvän pohjan käytännölle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn keskeisenä motivaatiotekijänä oli ymmärtää yritysten alkutaipaleen toimintaympäristöä, käyttäen apuna ekosysteemi-ajattelua.

5.1 Startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi

Moore (1993; 1996) sekä Lansiti ja Levien (2004a; 2004b) määrittelevät liiketoimintaekosysteemin taloudelliseksi yhteisöksi, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Haastatteluissa nousi esiin Mooren (1996, 28) ajatusten tueksi se, että liiketoimintaekosysteemi ei kunnioita perinteisiä toimialan rajoja, vaan se ylittää nuo rajat. Jokaisen haastateltavan startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi sisältää paljon sellaisia yritykselle kriittisiä toimijoita, jotka eivät kuulu haastateltavan yrityksen toimialaan.

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että jokaisella yrityksellä on osittain mahdollisuus muodostaa oma startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi. Toki jokaisen haastateltavan ekosysteemistä löytyy sellaisia jäseniä, joiden olemassa oloon on lähes mahdotonta vaikuttaa, kuten valtio. Tutkimustulosten perusteella voidaan tukea Järven (2013) väitteitä siitä, että jokaisella yrityksellä on mahdollisuus osittain luoda liiketoimintaekosysteemi itse. Kaikki haastateltavat yrittäjät ovat pystyneet vaikuttamaan esimerkiksi siihen, millaisia yhteistyökumppaneita yrityksen liiketoiminta hyödyntää.

Kriittisiä startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin jäseniä vaikuttaisi olevan erilaiset palvelua tai tuotetta tukevat toimijat, kilpailijat, rahoittajat, valtio, asiakkaat, yrittäjä itse, omistajat, työntekijät, sosiaalinen ja ansaittu media. Tutkimustuloksissa korostuu työntekijöiden, asiakkaiden, yrittäjän/omistajien, rahoituksen saannin ja ansaitun median roolit. Nämä elementit nousevat esiin hyvin vahvasti lähes jokaisesta haastattelusta. Näiden elementtien voidaan siis katsoa olevan merkittävässä roolissa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemissä.

Erityistä huomiota, etenkin liiketoiminnan kasvaessa, tulisi kiinnittää yrityksen omistajuuteen ja hallitukseen. Vaikka vain yhdessä haastateltavassa yrityksessä on useampi henkilö hallituksen jäsenenä, ei niiden merkitystä voida vähätellä. Tutkimustuloksista on hyvä nostaa esiin, että hallituksen jäsenet tulee valita tarkoin. Mahdollisuuksien mukaan, hallitukseen olisi hyvä valita ulkopuolisia jäseniä, jotka pystyvät omalla osaamisella viemään yritystä eteenpäin.

Vaikka jokainen haastateltava koki yritykseen vaikuttaneet tekijät hyvin eri tavoin, löytyi kaikista aineistoista yhteneviä piirteitä. Yhteneviä piirteitä löytyi myös teoreettisen viitekehyksen kanssa. Yhtä elementtiä lukuun ottamatta, kaikki teoriassa esiintyvät liiketoimintaekosysteemin elementit nousivat esiin kaikista neljästä haastattelusta. Voidaan siis todeta, että liiketoimintaekosysteemin teoreettinen näkökulma ei poikkea kovinkaan paljoa todellisuudesta.

Haastatteluista nousi startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin kahdeksan uutta elementtiä. ”Uudet” elementit vaikuttaisivat olevan, osa erittäin kriittisiä ja osa vähemmän kriittisiä, startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin osia. Nämä kahdeksan haastatteluista noussutta elementtiä olivat trendit, yleinen taloustilanne, media, sosiaalinen media, ansaittu media, markkinat, työntekijät ja epäviralliset tietokanavat. Lähes kaikki elementit nousivat kaikista haastatteluista, joten näiden voidaan katsoa olevan osa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä. Erityisesti työntekijöiden ja ansaitun median roolit korostuvat lähes kaikissa haastatteluissa. Näiden kahden tekijän mahdollisuudet ja hyödyntäminen tulisi huomioida erityisen hyvin startup-vaiheessa. Esimerkiksi ansaitun median avulla haastateltavat kokivat saaneensa korvaamatonta ja positiivista näkyvyyttä yrityksen alkutaipaleella. Kaikki haastateltavat korostivat myös sosiaalisessa mediassa näkyvyyden tärkeyttä ja hyötyjä. Ne haastateltavat, jotka korostivat työntekijöiden roolia, pitivät ehdottoman tärkeänä löytää ja kunnioittaa hyviä työntekijöitä. Yksi startup-vaiheen yrityksistä hyödyttävä tieto on, että yleiset trendit ovat hyödyttäneet alkavia yrittäjiä.

5.2 Startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemi

Isenbergin (2011; 2013) näkemykset yrittäjän ekosysteemistä toimivat tämän startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemin tutkimisen pohjana. Haastattelujen ja tutkimustulosten perusteella yrittäjät kokevat oman ekosysteeminsä hiukan eri tavalla kuin Isenberg (mt.).

Tutkimustulokset puoltavat Isenbergin (mt.) ajatuksia siitä, että jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen. Vaikka haastatteluista nousee yleistettäviä elementtejä, niiden vaikutusten painotukset ovat hyvin erilaisia. Kuitenkin startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemin elementit näyttävät toistuvan lähes jokaisen haastateltavan yrittäjän startup-vaiheessa.

Yrittäjä valitsee oman ekosysteeminsä, ainakin osittain. Sitä vastoin, liiketoimintaekosysteemiä voivat ohjailla muut yritykset. Yhteistä liiketoimintaekosysteemin ja yrittäjän ekosysteemissä ovat valtio, hallitus, lainsäätäjät, työntekijät, asiakkaat

ja rahoittajat. Voidaan kuitenkin katsoa, että näillä elementeillä on myös suora vaikutus yrittäjään itseensä, eikä vain pelkkään liiketoimintaan.

Tutkimuksessa nousi esiin se, että yrittäjät ovat käyttäneet yrittäjille suunnattuja palveluita jonkin verran. Huomion arvoista on kuitenkin se, että kukaan yrittäjistä ei kokenut käytettyjä palveluita hyödyllisiksi. Yksi haastateltavista jopa kertoo palveluiden haitanneen yrityksen käynnistämistä. Olisi siis väärin ajatella, että kaikki yrittäjille tarjottavat palvelut vaikuttaisivat positiivisesti ja rohkaisisivat yrittäjää eteenpäin. Nämä palvelut voidaan kuitenkin liittää yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemiin, huolimatta siitä ovatko kokemukset olleet positiivisia tai negatiivisia. Startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemistä tutkimustulosten perusteella voidaan erityisesti nostaa esiin yrittäjän omat taidot ja asenne. Siihen millainen yritys on nyt, on vaikuttanut paljon se, kuinka yrittäjä itse asennoituu ja käyttäytyy yrittäjänä. Tutkimustulosten perusteella voidaankin ajatella, että yrittäjän asenteella ja taidoilla on merkitystä startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemissä. Myös toisten yrittäjien vaikutukset voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia. Toisilla yrittäjillä voidaan katsoa olevan samantyyppisiä vaikutuksia yrittäjään kuin yrittäjille suunnatuilla palveluilla, ne joko rohkaisevat tai saavat yrittäjän epäilemään yrittäjyyttä.

Kuten edellä on todettu, jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen. Menestyvän yrittäjän ekosysteemiä on mahdotonta kopioida, koska se sisältää paljon syy-seuraussuhteita. Tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että jokaisen yrittäjä kokee oman ekosysteeminsä hyvin eri tavalla, mutta tietty toistuvuus tutkimustuloksista löytyy.

LÄHTEET

Deschryver, M., Lehenkari, J., Oksanen, J., Rilla, N. & Still, K. 2015. Impact of ecosystems: Key results of the Finnish Entergrow survey. [Verkkojulkaisu]. Tekesin Ohjelmatoiminnan strateginen tuki. Policy Brief 4/2015. [Viitattu 25.9.2015]. Saatavana: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_4_2015_entergrow.pdf

Hakola, J. 2015. Startup-vaiheen ekosysteemi: Yrityksen alkuvaiheen yrittäjän ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 25.9.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015111216301>

Iansiti, M. & Levien, R. 2004a. Strategy as ecology. [Verkkojulkaisu]. Harvard business review 82 (3). [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology/ar/1>

Iansiti, M. & Levien, R. 2004b. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.

Isenberg, D. 2011. The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. Babson Global: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: http://www.wheda.com/uploadedFiles/Website/About_Wheda/Babson%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Project.pdf

Mason, C. & Brown, R. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. The Hague: OECD LEED Programme & Dutch Ministry of Economic Affairs. [Viitattu 22.9.2015] Saatavana: <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>

Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard business review 71 (1), 75–86. [Viitattu 15.7.2015]. Saatavana: <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>

Moore, J. F. 1996. The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems. New York: John Wiley & Sons.

ASIAKASKANTA-ANALYYSI ASIAKASREKISTERIN AVULLA

Herman Halkola, tradenomi (AMK)

Tony Heikkilä, tradenomi (AMK)

Sanna Joensuu-Salo, FT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Asiakkuuksien hallinta ja yhä parempi keskittyminen niihin asiakkuuksiin, jotka tuottavat pidemmän aikavälin voittoja, on noussut yhä tärkeämmäksi teemaksi markkinoinnin tutkijoiden keskuudessa (Reinartz, Krafft & Hoyer 2004, 293; Winer 2001, 90). Organisaatiot ja yritykset ovat ymmärtäneet, että asiakkailla on erilainen taloudellinen arvo, jolloin asiakkaisiin kohdistuvaa tarjontaa ja viestintästrategiaa on sopeutettava sen mukaisesti (Reinartz ym. 2004, 293). Perinteisesti markkinoijat ovat keskittyneet hankkimaan asiakkaita, jotka eivät ole vielä ostaneet yrityksen tuotteita (Winer 2001, 90). Tämän ajattelumallin toteuttaminen on vaatinut yritykseltä suuria investointeja ja massamarkkinointitoimenpiteitä. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä kuitenkin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja parempi hyödyntäminen on tärkeämpää kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

Halkolan & Heikkilän (2014) opinnäytetyö on erinomainen esimerkki siitä, miten asiakkuudenhallinnan teorioita voidaan hyödyntää käytännössä yrityksen kehittämisessä. Työssä esitelty teoreettinen viitekehys on erinomaisesti kirjoitettu: siinä käydään vuoropuhelua useiden lähteiden kesken ja teorioita sovelletaan suoraan myös työn empiirisessä osuudessa. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät hallitaan erittäin hyvin ja niiden avulla tuotetaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aihe on ajankohtainen – asiakkuudenhallinta on yrityksille yhä tärkeämpi kilpailuedun lähde.

Työssä toteutetaan toimeksiantajalle laaja-alainen asiakaskanta-analyysi asiakasrekisteritietojen avulla. Toimeksiantajana työssä on turkisalalla toimiva pk-yritys. Asiakaskanta-analyysin tarkoituksena on arvioida yrityksen asiakaskannan rakenteen ja kannattavuuden nykytilaa teorian pohjalta esitettyjen kriteereiden avulla. Tutkimuksessa pyritään muodostamaan yritykselle valmis asiakasluokittelu, jossa strategisesti olennaisimmat asiakkuudet ovat sijoitettuina eräänlaisiin asiakkuus-

salkkuihin. Asiakkuussalkkujen tarkoituksena on tuottaa yritykselle hyödyllistä informaatiota asiakkuuksien nykytilanteen kannattavuudesta ja kannattamattomuudesta, jolloin toimenpiteet voidaan kohdentaa tavoitteellisesti asiakasryhmille. Työssä esitetään myös suosituksia siitä, miten asiakkuuksien tuottoja voidaan kasvattaa ja miten asiakkuuksien johtamista ja hallinnointia voidaan tehostaa.

Erinomaisen käytännön kehittämistyön lisäksi opinnäytetyössä on ansiokkaasti käytetty asiakasrekisteriä testaamaan kahta teoriassa esitettyä oletusta asiakassuhteen kannattavuudesta, sekä asiakkaan uskollisuuden ja kannattavuuden välisestä yhteydestä. Näin tutkimus tuottaa myös uutta tietoa, vaikka rajoittuikin yhteen käytännön tapaukseen. Tässä artikkelissa esitetään pääkohdat Halkolan & Heikkilän (2014) opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä, työssä käytetyt menetelmät, päätulokset ja johtopäätökset.

2 ASIAKKUUS JA ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta eli CRM on muuttanut muotoaan hyvin pitkälti markkinoinnin ja tietotekniikan kehittymisen myötä (Lehtinen 2004, 16). Asiakkuudenhallinta nousi mielenkiinnon kohteeksi 1990-luvun alussa, jolloin yritykset eivät pystyneet enää järjestämään räjähdysmäisesti kasvavia asiakastietojaan analysoitavaan muotoon (Saarijärvi, Karjaluo & Kuusela 2013, 585). Tämä johti siihen tilanteeseen, että yritykset alkoivat kehittää erilaisia tietokantoja ja ohjelmistoja asiakastietojen käsittelemiseen. Tietoteknisen kehityksen kautta yritykset pystyivät hallinnoimaan paremmin asiakastietojaan ja ymmärtämään syvällisemmin asiakkaiden todellisia tarpeita. Ymmärrys mahdollisti puolestaan yrityksiä rakentamaan pidempiaikaisia asiakkuuksia ja kohdentamaan markkinointia halutuille kohteille.

Nykyisin asiakkuudenhallinnalla ja asiakkaista saatavalla tiedolla on merkittävä asema yrityksen strategisessa tavoiteasettelussa. Uudessa tilanteessa, jossa yritysten välinen kilpailu on entistä moniulotteisempaa sekä tuotteiden ominaisuudet ja hinnat ovat lähellä toisiaan, kilpailuetua ei saavuteta enää pelkästään fyysisten tuotteiden avulla ja loputon hintakilpailu ei johda haluttuihin lopputuloksiin (Lehtinen 2004, 215–216). Yritysten onkin muutettava perusajatteluaan tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisempään toimintamalliin ja otettava päämääräkseen asiakkuus, sillä asiakkuudet ovat juuri niitä keskeisiä sidosresursseja, joilta yrityksen tulevat resurssit saadaan (Lehtinen 2004, 11). Päämääräksi on kuitenkin otettava kannattavat asiakkuudet, sillä vain kannattavat asiakkuudet mahdollistavat yrityksen liiketoiminnalliset edellytykset ja jatkuvuuden turvaavan toiminnan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu pitkälti Peppersin ja Rogersin (2004, 51) esittämiin osa-alueisiin, joita ovat asiakas, asiakkuus sekä asiakkuudenhallinta. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan asiakaskanta-analyysin rakennetta, sisältöä ja käyttöyhteyttä. Asiakaskäsitettä tarkastellaan moniulotteisesti tarjoamalla kattavat lähtökohdat asiakkuusprosessin osapuolien välisen roolijaon ymmärtämiseen, asiakkaan käyttäytymisen hahmottamiseen sekä erilaisten strategioiden määrittelemiseen.

Asiakkuuden muodostumista, kehittymistä ja hajoamista tarkastellaan yleisesti alan kirjallisuudessa viitattujen tutkimusten pohjalta. Tutkimusten painopiste on yritysasiakkuuksissa, jolloin esitetyt asiakkuuden vaiheet eivät välttämättä ole päteviä kuluttajavetoisissa muodostumisprosesseissa. Asiakkuuden rakentumista käydään läpi Dwyerin, Schurrin ja Ohin (1987) avioliittoanalogiaan pohjautuvan mallin sekä Wilsonin (1995) luoman integraatiomallin pohjalta. Vaikka osa tutki-joista jättää asiakkuuden loppumisen huomioimatta, tutkimuksen kannalta on kuitenkin olennaista keskittyä myös asiakkuuden loppumiseen, sillä yritysmarkki-noilla strategisesti tärkeän asiakkuuden loppuminen voi heijastua lopulta yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Asiakkuudenhallintaprosessia käsitellään syvällisemmin Winerin (2001, 91) esit-tämän mallin pohjalta. Tutkimuksessa hyödynnetään Winerin lisäksi Zablahin, Bellengerin ja Johnstonin (2004, 482) tietokantapohjaista asiakkuudenhallinta-mallia. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin (1994, 23) esittämän mallin pohjalta. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen voi tarkemmin tutustua Halkolan & Heikkilän (2014) varsinaisessa opinnäytetyössä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Työn tutkimusosuus on otteeltaan kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusmenetelmää, jossa tiettyä ilmiötä tutkitaan keräämällä numeerista dataa ja jossa saatua dataa pyritään analysoimaan matemaattisin keinoin (Boutellier, Gassman, Raeder & Zeschky 2013, 3). Kvantitatiivisen tutki-muksen tavoitteena on antaa yleinen kuva mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista (Vilkkä 2007, 13-14). Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään ensisijaisesti selittämään syy-seuraus-suhteita, joita ilmenee tutkittavien tietojen välillä (Vilkkä 2007, 13-18). Määrällistä tutkimusta tehdessä avainasemassa ovat valideetti (tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus), reliabiliteetti (tutkimusmene-telmän luotettavuus) sekä tietyn ilmiön yleistäminen (Mujis 2004, 64).

Tutkimuksen pääasiallisena aineistona käytettiin toimeksiantajan asiakasrekisteriä. Aineisto saatiin Excel-tiedostona, johon oli sisällytettyä sekä kotimaiset että ulkomaalaiset asiakkaat. Asiakaskanta-analyysiä varten suoritettiin laajamittainen aineiston muokkaaminen, jossa raakadatamuodossa olevat tiedot jalostettiin analysoitavaan muotoon. Tutkimus toteutettiin IBM SPSS Statistics 16 -ohjelmalla, jolla tarkasteltiin asiak-kuuksia ja asiakkuuksien välisiä muuttujia käyttämällä frekvenssijakaumaa, ristiin-tilukointia, T-keskiarvotestiä ja regressioanalyysiä. SPSS:lla laadituista analyyseistä kopioitiin tulokset Microsoft Excel 2010-ohjelmaan, jonka avulla laadittiin tutkimuksessa esitettävät taulukot ja kuviot. Ristiintaulukointien tilastollista merkitsevyyttä tarkasteltiin khiin-neliötestin avulla ja T-keskiarvotesteissä tilastollista merkitsevyyttä tarkkailtiin SPSS:n ilmoittaman significance-lukujen avulla.

Aineiston analysoinnissa keskitytään ensimmäiseksi siihen, millaisia kotimaisia ja ulkomaalaisia asiakkaita yrityksellä on. Asiakkuuksien arvioimiseen käytetään alan kirjallisuudessa esitettyjä arviointikriteerejä, joita ovat muun muassa asiakkuuden kesto, liiketoiminnan volyymi, kannattavuus, asiakkaan liiketoiminnan potentiaali, referenssiarvo, asiakasosuus, yhteistyökyky ja -halukkuus (Pöllänen 1998, 83; Storbacka ym. 2000, 53-59). Tavoitteena on valita kriteereistä olennaisimmat ja tarkastella kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkuuksien käyttäytymistä sekä havainnoida, millaisia kyseiset asiakasryhmät ovat.

Tämän jälkeen asiakkuuksia tarkastellaan tuottooperusteisen jaottelun mukaisesti. Tavoitteena on löytää yrityksen asiakkaista tuottavia ja vähemmän tuottavia asiakkuuksia sekä tarkastella edellä mainittujen asiakkaiden käyttäytymistä. Tämän lisäksi tarkastellaan Reinartzin ja Kumarin (2002, 2000) sekä Helgesenin (2006) esittämiä väitteitä uskollisuuden vaikutuksista asiakkuuden kannattavuuteen.

Asiakkuuksien luokittelussa hyödynnetään Storbackan ja Lehtisen (1999, 59) esittämää jaottelua, jossa asiakkuudet ovat jaoteltuna suojeltaviin, kehitettäviin sekä muutettaviin asiakkuuksiin. Tavoitteena on asettaa strategisesti olennaisimmat asiakkuudet paremmuusjärjestykseen ja sijoittaa asiakkuudet eräänlaisiin asiakkuussalkkuihin. Tutkimuksen jälkeen valmis asiakkuusluokittelu toimitetaan toimeksiantajalle, joka toteuttaa omat toimenpiteensä kullekin asiakasryhmälle.

Tässä artikkelissa esitetään tiivistetysti päätulokset. Kaikki analyysit ovat tarkemmin luettavissa varsinaisesta opinnäytetyöstä.

4 PÄÄTULOKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millaisia asiakkuuksia yrityksellä todellisuudessa on. Pääongelma perustui yksinkertaisuudessaan siihen yhteyteen, että kaikkia asiakkuuksia ei voi hoitaa menestyksekkäästi samalla tavalla ja onnistumalla omassa asiakkuudenhallintaprosessissaan yrityksen on kyettävä ymmärtämään asiakkuuksiaan syvällisemmin ja priorisoitava asiakkuudet niiden taloudellisen arvon mukaisesti (Pöllänen 1998, 68; Zablah ym. 2004, 485).

Asiakaskanta-analysoinnin perusteella saatiin muodostettua kattava kokonaiskuva yrityksen asiakaskannan rakenteesta ja sopivuudesta yrityksen tämän hetkiseen strategiseen liiketilanteeseen. Kun mietitään yrityksen yksittäisen asiakkaan asiakkuusprofiilia, voidaan todeta, että asiakas on tyypillisesti ulkomaalainen, asiakkuus on pituudeltaan noin seitsemän vuotta, asiakkuus tuo liikevaihtoa keskimäärin noin 6 000 euroa vuodessa, maksaa laskun keskimäärin 18 päivän kuluessa, on potentiaalisesti passiivinen ja reklamoi keskimääräisesti 0–2 kertaa vuodessa. Tarkastelemalla pelkästään yksittäisen asiakkaan profiilia voidaan havainnoida ja tuottaa yritykselle hyödyllistä informaatiota siitä, millaisia yrityksen asiakkaat keskimääräisesti ovat ja mitkä ovat ne kehityskohteet, joihin toimenpiteitä tulisi kohdentaa.

Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna yrityksen asiakaskanta muodostui hyvin monijakoisesta ja heterogeenisestä ryhmästä, jossa tuottavuus, maksukäyttäytyminen, reklamaatioherkkyys ja asiakkuuden kesto vaihtelivat suuresti asiakkuuksien välillä. Toisaalta asiakaskannasta löydettiin myös yhteneväisiä piirteitä ja saatiin muodostettua selkeä käsitys siitä, mitkä olivat yrityksen näkökulmasta todella kannattavia ja suojeltavia asiakkuuksia ja mitkä olivat kehitettäviä tai taloudellisesti kannattamattomia.

Tutkimuksen ensimmäisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, miten kotimaiset asiakkaat eroavat ulkomaalaisista asiakkaista. Kotimaisten ja ulkomaalaisten asiakkaiden välille muodostui selkeä kaava, jota asiakkaat lähtökohtaisesti noudattivat. Vaikka kotimaiset asiakkaat toivat yritykseen keskimääräisesti vähemmän absoluuttista kassavirtaa, kotimaiset asiakkaat olivat kriteereiden näkökulmasta luotettavampia ja riskittömämpiä maksukäyttäytymisen, asiakkuuden keston ja reklamaatioherkkyden osalta. Näitä ominaisuuksia yritys arvostaa, sillä luotettavuus ja luottamus tuovat ennustettavuutta liiketoiminnan jatkuvuuteen ja vahvistavat suhteen keskinäisiä sidoksia (Wilson 1995, 8).

Ulkomaalaiset asiakkaat toivat puolestaan enemmän liikevaihtoa, mutta muiden strategisesti tärkeiden kriteereiden valossa ulkomaalaiset asiakkaat maksoivat

laskuja myöhässä, olivat potentiaaliltaan passiivisia ja reklamoivat keskimääräisesti enemmän kuin kotimaiset asiakkaat. Vaikka ulkomaalaisten asiakkaiden käyttäytyminen ilmenee monen kriteerin valossa negatiivisena, asiakkaat ovat yritykselle elintärkeitä suuren tulovirran ja ostohistorian vuoksi.

Toisen alaongelman tarkoituksena oli selvittää, millainen on yrityksen kannalta kannattava asiakas. Määritelmällisesti kannattava asiakas tuo yritykseen enemmän tulovirtoja kuin siihen kohdennetaan (Kotler ym. 2012 434). Vaikka tutkimuksessa ei pystytty määrittelemään absoluuttista asiakaskannattavuutta, tuottojen ja muiden kriteerien avulla voitiin muodostaa käsitys yritykselle kannattavasta asiakkaasta. Yrityksen kannalta kannattavana asiakkaana nähtiin sellainen asiakas, joka toi positiivisen tulovirran, maksoi laskun ajallaan, reklamoi keskimääräistä vähemmän ja oli potentiaaliltaan vireä. Kannattavan asiakkuuden profiloinnilla vastattiin tutkimuskysymykseen ja pyrittiin luomaan käsitys siitä, millaisia asiakkuuksia yrityksen tulisi tavoitella. Kun asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät otetaan huomioon jo asiakkuuden muodostumisprosessin aikana, on hyvin todennäköistä, että myös asiakkuudet kehittyvät positiivisella tavalla kannattampaan suuntaan (Storbacka & Lehtinen 1999, 60).

Tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkuuksia myös tuottoryhmäperusteisen jaottelun avulla, jossa pyrittiin tarkastelemaan enemmän tuottavia ja vähemmän tuottavia asiakkuuksia. Tämän avulla pystyttiin peilaamaan sitä, miten enemmän liikevaihtoa tuova asiakkuus eroaa vähemmän liikevaihtoa tuovasta asiakkuudesta. Jaottelusta saatiin selville, että kyseisten ryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroavaisuuksia. Toisin sanoen enemmän liikevaihtoa tuova asiakas ei ollut painotettavien kriteereiden valossa yhtään sen kannattavampi kuin vähemmän liikevaihtoa tuova asiakas. Enemmän liikevaihtoa tuovan asiakkaan käyttäytymisessä saattoi ilmetä pitkiä maksuaikoja ja suurempia reklamaatiomääriä, jotka vaikuttivat asiakkaan arvostuksen heikkenemiseen.

Kolmannen alaongelman tarkoituksena oli selvittää kannattavuuden jakaantumista asiakaskannan keskuudessa. Tutkimuksessa kannattavuuden jakaantumista tarkasteltiin suhteellisen kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmista, jotka osoittivat hyvin selkeästi sen, miten laaja-alaisesti eri asiakkaat käyttivät yrityksen resursseja. Kuten aiemmin esitetyt tutkimukset ovat osoittaneet, on lähes itsestään selvää, että kaikki yrityksen asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia ja tuottavuus on hyvin epätasaisesti jakaantunutta (Cooper & Kaplan 1991; Van Raaij ym. 2003). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat yksiselitteisesti suhteellisen kannattavuuden olevan asiakaskannan keskuudessa epätasaisesti jakaantunut ja keskittynyt vain tietyille asiakkaille. Tuloksista havaittiin, että yrityksellä oli vain 29 asiakasta, jotka toivat liikevaihtoa yli 20 000 euroa vuodessa ja vain 23 asiakasta,

jotka toivat keskimäärin yli 40 000 euroa vuodessa. Kun lukumäärän suhteuttaa koko asiakasmäärään, voidaan todeta, että suurin osa yrityksen asiakkaista (85,5 prosenttia) tuo kannattavuus- ja kasvutavoitteisiin nähden liian vähän tuottoja ja vain 14,5 prosenttia yrityksen asiakkaista tuo liikevaihtoa strategisesti hyväksyttävällä tasolla. Asiakaskohtaisesti tarkasteltuna jotkin asiakkaat saattoivat tuoda jopa negatiivisen liikevaihdon, kun jotkin asiakkaat olivat volyymien suhteen todella strategisessa asemassa. Taloudellisen tuoton näkökulmasta suurivolyymisia asiakkuuksia voidaankin pitää strategisina asiakkuuksina, sillä nämä asiakkaat tuovat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä (Storbacka ym. 2000).

Tutkimuksessa tarkasteltiin alaongelmien lisäksi kahta tutkimushypoteesia, jotka havainnollistivat asiakkuuden kannattavuutta. Ensimmäisen hypoteesin mukaan suurin osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia (Storbacka ym. 2000, 43). Hypoteesia tutkittiin ensimmäiseksi asiakasluokittelun avulla, jossa asiakkaat jaettiin suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakkuuksiin strategisesti tärkeiden kriteereiden avulla. Tuloksista havaittiin, että yrityksellä oli kahdeksan suojeltavaa asiakkuutta, 20 kehitettävää ja 59 muutettavaa asiakkuutta. Yrityksen muut asiakkuudet jäivät luokittelun ulkopuolelle kriteereiden pois sulkevien syiden vuoksi. Kriteereiden näkökulmasta ensimmäinen hypoteesi sai tukea siitä, että vain marginaalinen osuus yrityksen asiakkaista oli todella kannattavia ja säilyttämisen arvoisia.

Ensimmäinen hypoteesi sai tukea myös volyymijaottelun tutkimisesta, jossa tarkasteltiin eri volyymiluokkien tuomaa liikevaihtoa koko yrityksen liikevaihtoon. Tuloksista havaittiin kriittinen seikka, jossa 6,4 prosenttia yrityksen suurimmilla volymeilla operoivista asiakkaista (23 kpl) toi yli 60 prosenttia yrityksen koko liikevaihdosta. Toiseksi suurin volyymiluokka eli 8,1 prosenttia asiakkaista (29 kpl) toi liikevaihtoa enemmän kuin yrityksen pienivolyymisimmat asiakkaat yhteensä, joiden osuus kaikista asiakkaista oli 85,5 prosenttia (305 kpl). Tämä havainnollistaa hyvin sen, miten riippuvainen yritys on muutamista suurivolyymisista asiakkuuksistaan, ja kuinka suuri osuus yrityksen asiakkaista on tuottavuuden näkökulmasta kannattamattomia. Tulokset mukailevat pitkälti Mäntynevan (2001, 39) näkemyksiä siitä, että yleensä yrityksen asiakkaista suurin osa on vaatimattomasti tai kohtalaisesti tuottavia ja vain pieni osuus erittäin tuottavia. Storbacka ym. (2000, 44) korostavatkin, että lähes kaikkien tutkittavien asiakaskantojen asiakkaista suurin osa on volyymiltaan pieniä ja näin ollen kannattamattomia. Tämän väitteen valossa yrityksen asiakkaista 85,5 prosenttia olisi kannattamattomia ja vahvistaisivat ensimmäisen hypoteesin asetelmaa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että pienivolyymiset asiakkaat eivät välttämättä tuota suuria palvelukustannuksia

ja voivat olla absoluuttisella kannattavuudella mitattuna jopa kannattavampia kuin suurivolyymiset asiakkaat, joilla asiakaskohtaiset kustannukset ovat usein suurempia.

Kun pitkällä aikavälillä suurin osa yrityksen asiakkaista tulisi olla kannattavia, yrityksen on välittömästi aloitettava systemaattinen kehitystyö asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Vaikka suuri osa yrityksen asiakkaista on tulosten valossa kannattamattomia, kaikkien kannattamattomien asiakkuuksien lopettaminen ei ole yrityksen kannalta taloudellisesti perusteltua, vaan kehitystyön tavoitteena on asiakkuuden uudelleenrakentaminen (Storbacka ym. 1999, 106). Kun yritys päättää lopulta kohdistaa toimenpiteitä kullekin asiakkuussalkulle, yrityksen on huomioitava, että suurin kehityspotentiaali ei välttämättä löydy suojeltavista asiakkuuksista (Storbacka & Lehtinen 1999, 59–60). Suurimmat arvopotentiaalit löytyvät kehitettävien ja muutettavien asiakkuuksien joukosta, jossa pienilläkin asiakaskohtaisilla toimenpiteillä voidaan saavuttaa merkittäviä kannattavuusvaikutuksia.

Toisen hypoteesin mukaan asiakkaan uskollisuudella ja kannattavuudella ei ole merkittävää yhteyttä (Reinartz & Kumar 2002 90; Helgesen 2006, 259). Tutkimuksessa hypoteesia tutkittiin asiakkuuden keston avulla, jossa tuottooperusteisia ryhmiä vertailtiin toisiinsa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakkuuden kestolla ei ole merkittävää vaikutusta siihen tuoko asiakas enemmän liikevaihtoa ja maksaako laskun ajoissa vai ei. Mielenkiintoisen tutkimustuloksista teki se, että asiakkuuden kesto vaikutti negatiivisesti keskiarvoliikevaihtoon. Tämä tarkoitti sitä, että mitä lyhyempi asiakassuhde oli, sitä enemmän asiakas toi liikevaihtoa. Yleisen oletuksen mukaan asiakkuuden tuotot kasvavat asiakkuuden keston kautta. Tämä ei kuitenkaan pitänyt tutkimuksessa paikkaansa, vaan tutkimushypoteesi sai tukea tuloksista, jotka osoittivat enemmän liikevaihtoa tuovien asiakkaiden lukumäärän vähenevän asiakkuuden pituuden kasvaessa sekä asiakkuuden pituuden korreloivan negatiivisesti keskiarvoliikevaihdon kanssa. Reinartz ja Kumar (2000, 32) sekä Storbacka, Strandvik ja Grönroos (1994, 34) osoittivatkin, että asiakkuuden pituudella ei ole todellista merkitystä siihen, onko asiakas kannattava, vaan todelliseen arvoon vaikuttavat enemmän asiakaskohtaiset tuotot. Tämän väitteen valossa voidaankin todeta, että säännöllisiä tulovirtoja tuova asiakas on yritykselle kannattava asiakassuhteen pituudesta riippumatta. Toki ei pidä sulkea pois sitä tosiasiaa, että pidempiaikaiset asiakkuudet ovat yritykselle edelleen tärkeitä esimerkiksi oppimisarvon, referenssiarvon ja muiden evaluatiivisten arvojen näkökulmasta.

5 LOPUKSI

Halkolan & Heikkilän (2014) opinnäytetyö on erityisen mielenkiintoinen myös siksi, että siinä tuotettiin ammattikorkeakoulujen muihin opinnäytetöihin verrattuna poikkeuksellisesti uutta tutkimustietoa. Ensimmäiseksi tutkimus osoitti sen, että asiakaskannan ja asiakkaan rakenne ei ole niin yksiselitteinen ja helposti tunnistettavissa, kuin voitaisiin yleisesti olettaa. Vaikka yrityksen näkökulmasta asiakas nähtäisiin kannattavana, asiakaskannan tarkempi analysointi voi havainnollistaa asiakkaan käyttäytymiseen liittyviä kannattamattomia toimintoja ja toimintatapoja. Toiseksi tutkimus vahvisti näkemyksiä siitä, että asiakkuuden kestolla ei välttämättä ole todellista merkitystä asiakkaan kannattavuuteen ja tulonmuodostuskykyyn. Tutkimustulos on sinällään mielenkiintoinen, sillä usein alan kirjallisuudessa esitetään uskollisuuden ja asiakkuuden keston korreloivan positiivisesti asiakkaan tuomiin tuloihin. Tämä tutkimus antoi lisänäyttöä Reinartzin ja Kumarin (2000) esittämille väitteille siitä, että asiakkaan uskollisuus ei välttämättä kasvata asiakaskohtaisia tuottoja ja näin ollen asiakkaan kannattavuutta. Toki alan kirjallisuudessa on pystytty kiistattomasti todistamaan, että uusien asiakkaiden hankkiminen on edelleen moninkertaisesti kalliimpaa kuin pidempiaikaisten asiakkuuksien säilyttäminen. Tämän vuoksi pidempiaikaiset asiakkuudet ovat tärkeitä ja säilyttämisen arvoisia.

LÄHTEET

Boutellier, R. & Gassam, O. & Reader, S. & Zeschky, M. 2013. How do qualitative and quantitative research differ? [Verkkajulkaisu]. Zurich: Swiss Federal Institute of Technology. [Viitattu 16.2.2014] Saatavana: http://colinmayfield.com/waterhealth/course2/Resources/qualitative%20vs%20quantitative%20data/10_summary.pdf

Cooper, R. & Kaplan, R. S. 1991. Profit priorities from activity-based costing. *Harvard business review* (May-June), 130–135.

Dwyer, R. F. & Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing* 51 (April), 11–27.

Halkola, H. & Heikkilä, T. 2014. Asiakaskanta-analyysi asiakasrekisterin avulla. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 22.8.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405229223>

Helgesen, Ø. 2006. Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (Action) loyalty and customer profitability at the individual level. *Journal of marketing management* 22 (3/4), 245–266.

Kotler, P. & Keller, L. K. & Brady, M. & Goodman, M. & Hansen, T. 2012. *Marketing management* 2. ed. Harlow: Pearson Education.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Muijs, D. 2004. Doing quantitative research in education with SPSS. [Verkkokirja]. London: Sage. [Viitattu 15.1.2014]. Saatavana Ebrary e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing customer relationships: A strategic framework. Hoboken: John Wiley & Sons.

Reinartz, W. J. & Kumar, V. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing* 64 (4), 17–35.

Saarijärvi, H. & Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013. Customer relationship management: The evolving role of customer data. *Marketing intelligence & planning* 31 (6), 584–600.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kaup-pakaari.

Storbacka, K. & Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management* 5, 21–38.

Van Raaij, M. E. & Maarten, A. J. & Van Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial marketing management* 32, 573–583.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Wilson, D. T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. [Verkkójulkaisu]. Pennsylvania. [Viitattu 26.4.2014]. Saatavana: http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/working-paperarticles/1995-working-papers/10-1995-an-integrated-model.pdf

Winer, S. R. 2001. A framework for customer relationship management. *California management review* 43 (4), 89–103.

Zablah, A. R. & Bellenger, D. N. & Johnston, J. W. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management* 33, 475–489.

KOHTI VALMENTAVAA ESIMIESTYÖTÄ VR-YHTYMÄN MATKUSTAJALIIKENTEESSÄ

Kirsi Hynnälä, tradenomi (ylempi AMK)

Ulla Autio, KTL, lehtori

1 JOHDANTOA

Hynnälän (2015) opinnäytetyössä kehitettiin VR-Yhtymän matkustajaliikenteen lähiesiemiestoimintaa kohti valmentavan johtamisen mallia. Kohdeorganisaatiossa nähtiin tarpeelliseksi kehittää esimiestyön toimintamallia ja johtamismallia yhä valmentavampaan suuntaan. Opinnäytetyöntekijää aihe kiinnosti, koska hän toimi organisaatiossa 38 henkilön lähiesimiehenä.

Toimintamallin kehittämiseksi toteutettiin kaksi kyselytutkimusta ja haastateltiin sekä ylimmän johdon, lähiesimiesten että henkilöstön edustajia. Tutkimuksilla pyrittiin selvittämään sitä, miten lähiesiemiestyöskentely koetaan ja mikä merkitys sillä on kohdeorganisaatiossa. Tämän lisäksi tutkittiin, millaisia odotuksia ja toiveita lähiesiemiestoinnasta on organisaation johdolla, lähiesimiehillä ja henkilöstöllä. Tutkimusten tulosten perusteella analysoitiin lähiesiemiestoinnin nykytilaa ja laadittiin kehittämissuunnitelma lähiesiemiestyölle. Tavoitteena oli luoda valmentavan esimiestyön malli, jonka kehittäminen käynnistyi opinnäytetyön annin pohjalta palveluesimiesten työpajoissa opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä artikkelissa kuvataan Hynnälän (2015) opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkohdat, tulokset, lähiesiemiestyön malli ja johtopäätökset.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Johtamista ja esimiestyötä kehitettiin opinnäytetyössä valmentavan johtamisen mallin perusteelta. Valmentava johtaminen, jonka taustalla on urheiluvalmentaminen, teki läpimurtonsa yritysmaailmaan 2000-luvun alkupuolella. Kansainvälisessä tutkimuksessa valmentavan johtamisen toivat esiin Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999). He määrittelivät valmentavaan johtamiseen liittyvän kaksi eri tehtäväaluetta ja ulottuvuutta: voimaannuttaminen (empowering) ja mahdollistaminen (facilitating). Suomessa valmentavaa johtamista ovat kehittäneet mm. Ristikangas ja Ristikangas. He (2010,43) korostavat, että valmentava johtaminen on kokonaisvaltaista, luottamukseen perustuvaa toimintaa, jossa keskeistä on arvostava,

osallistava ja tavoitteellinen yhteistoiminta, johon kuuluu sekä valmentaja että valmennettava. Valmentavan esimiehen toiminnan Hynnilä (2015, 35-36) määrittelee opinnäytetyössä toimialaan sopivasti seuraavasti: ”Valmentava esimies on kuin veturi, joka vaunujen edessä omalla esimerkillään johdattelee vaunuja kiskoja pitkin kohti oikeaa asemaa.”

Opinnäytetyössä luodaan katsaus johtamisteorioiden ja -mallien kehitykseen ja tämän katsauksen pohjalta todetaan, että valmentavassa johtamisessa on selkeitä yhtymäkohtia transformationaalisen johtamisen suuntaan. Bass (1985) kehitti transformationaalisen johtamisen teorian. Kun johtaminen on transformationaalista, niin alaiset tuntevat luottamusta, ihailua, uskollisuutta ja kunnioitusta esimiestään kohtaan. Transformationaalinen johtaja voimaannuttaa alaisensa huomaamaan tehtävänsä tärkeyden ja kehittämään tietojaan, taitojaan ja kykyään, jotta he voivat hyödyntää koko potentiaaliaan.

Olennaista valmentavassa esimiestyöskentelyssä on Hynnilän (2015) mukaan se, että esimies ottaa toiminnassaan huomioon sekä organisaation tavoitteet, että yksilön kehittymisen. Esimies vastuuttaa ja oivalluttaa alaisiaan ja luo innostavan ilmapiirin. Esimies osoittaa toiminnan suunnan, toimii yhdessä alaistensa kanssa ja mahdollistaa alaisten pääsyn tavoitteisiinsa ja heidän henkilökohtaisen kehityksensä. Esimiehen on toiminnassaan luotava välittämisen ja luottamuksen ilmapiiri, joka mahdollistaa kysymisen, kuuntelemisen, keskustelun, kyseenalaistamisen, haastamisen ja rakentavan palautteen antamisen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

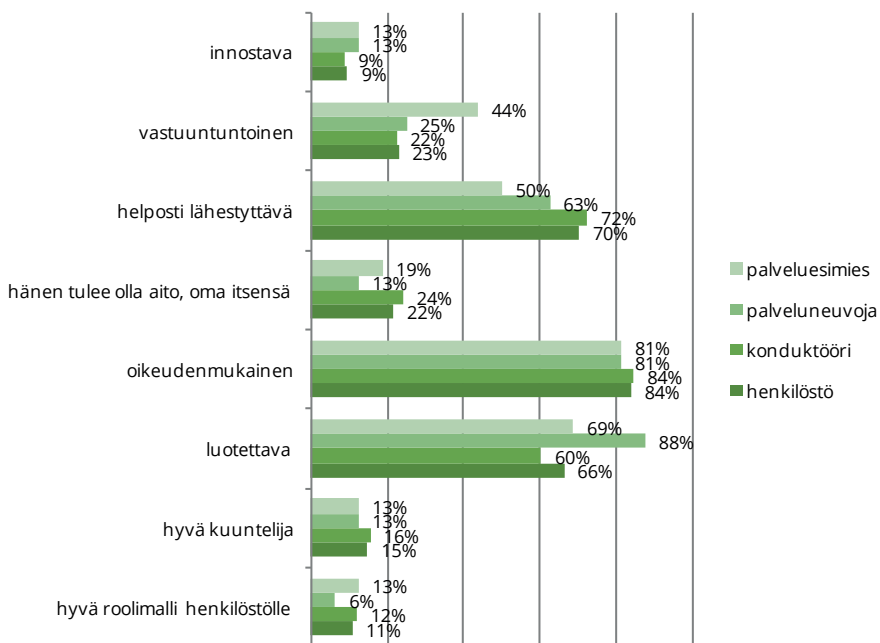
Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota, eli tutkimuksessa toteutettiin sekä laajat kyselyt että niitä täydennettiin teemahaastatteluilla. Näin pyrittiin saamaan monipuolinen ja syvällinen näkemys lähiesimiestoiminnan nykytilasta ja kehittämistarpeista VR-Yhtymän matkustajaliikenteessä.

Kyselytutkimuksista toinen suunnattiin 134 konduktöörille ja 21 palveluneuvojalle kohdeorganisaation operatiivisen yksikön pohjoisella palvelualueella ja toinen kaikille Suomen 20 palveluesimiehelle.

Lisäksi tehtiin henkilökohtaiset teemahaastattelut kahdelle ylimmän johdon edustajalle, neljälle lähiesimiehelle ja kuudelle henkilöstön edustajalle, kolmelle kummastakin kyselyyn vastanneesta ammattiryhmästä.

Henkilöstön kyselytutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 48 % ja ryhmittäin tarkasteltuna konduktöörin vastausprosentti oli 43 % ja palveluneuvojen 76 %. Palveluesimiesten vastausprosentti oli 76%.

Sekä henkilöstölle että palveluesimiehille suunnatussa kyselyssä selvitettiin näkemystä siitä, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät ominaisuudet ja mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita esimiehen tulee ottaa toiminnassaan huomioon. Sekä henkilöstön että palveluesimiesten mielestä tärkeimmät esimiehen ominaisuudet ovat oikeudenmukaisuus, helppo lähestyttävyyys ja luotettavuus. Vastuuntunto nousi palveluesimiesten vastuksissa neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi (Kuvio 1).



Kuvio 1. Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet (n=90).

Kysyttäessä esimiestyön tärkeimpiä asioita nousi sekä esimiesten että henkilöstön vastauksissa tärkeimmäksi asiaksi tasa-arvoinen kohtelu. Muita tärkeitä asioita olivat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden työpanoksen arvostaminen, jotka olivat henkilöstölle jossain määrin tärkeämpiä kuin esimiehille. Valtaosa henkilöstöstä piti esimiestyössä tärkeänä myös ongelmien ratkaisukykyä, yksilön kunnioitusta, tukemista ja mielipiteiden huomiointia, kannustamista, arjessa mukana olemista sekä läsnäoloa. Palveluesimiehet taas korostivat kannustamista, motivointia ja osaamisen varmistamista.

Lisäksi selvitettiin henkilöstön mielestä tärkeimmät esimiehen toimintatavat palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa sekä viestinnässä. Näitä asioita pyydettiin miettimään yleisesti, ei oman esimiehen toiminnan mukaan.

Suurin osa henkilöstöstä koki tärkeimmäksi asiaksi esimiehen palautteen antamisen ja vastaanottamisen suhteen sen, että esimiehen tulee olla kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu ja miten hänen työnsä sujuu. Lisäksi reilusti yli puolet henkilöstöstä koki, että esimiehen tulee antaa palautetta tarvittaessa ja antaa myös positiivista palautetta. Henkilöstön mielestä työntekijän tulee uskaltaa kertoa esimiehelleen, mikäli on tehnyt virheen.

Palveluesimiehet olivat yksimielisiä siitä, että esimiehen tulee olla kiinnostunut siitä, mitä työntekijälle kuuluu ja miten hänen työnsä sujuu. Lisäksi hieman yli puolet palveluesimiehistä oli sitä mieltä, että esimiehen tulee antaa palautetta tarvittaessa, sekä pyytää myös palautetta omasta toiminnastaan.

Henkilöstön ja palveluesimiesten mielipiteiden välillä on eroja melko paljonkin, kun kysytään tärkeimpiä asioita siitä, miten esimies antaa ja vastaanottaa palautetta. Erityisen iso ero on siinä, että esimiehistä alle viidesosa ovat valinneet tärkeimpien asioiden joukkoon sen, että esimiehen tulee antaa myös positiivista palautetta, kun taas lähes kolme neljäsosaa henkilöstöstä on valinnut tämän tärkeimpien asioiden listaan. Esimiesten mielestä on tärkeää, että esimies pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan, kun taas melko pieni osa henkilöstöstä on tätä mieltä.

Tärkeimmiksi nousivat sekä henkilöstön että esimiesten keskuudesta kommunikointi työntekijöiden kanssa avoimesti ja se, että esimiehen ja hänen tiiminsä välillä vallitsee hyvä ja rakentava ilmapiiri.

Kun verrataan henkilöstön ja esimiesten mielipiteiden eroja siinä, mitä asioita he pitivät tärkeinä esimiehen viestissä asioista, ovat suurimmat erot kommunikoinnissa ja siinä, että esimiehen tulee kertoa työntekijöille yrityksen visio, missio, arvot ja asiakaslupaus. Henkilöstö piti esimiehiä tärkeämpänä sitä, että esimies kommunikoi työntekijöiden kanssa avoimesti ja esimiehet puolestaan henkilöstöä tärkeämpänä sitä, että esimies kertoo henkilöstölle yrityksen vision, mission, arvot ja asiakaslupauksen.

Lisäksi kuudella eri kysymyksellä, joissa kussakin annettiin 5 – 8 eri piirrettä tai toimintatapaa, vastaajia pyydettiin miettimään väittämien sopivuutta omaan esimieheen. Henkilöstön arvion mukaan heidän omien esimiestensä kolme parasta

piirrettä ovat helposti lähestyttävyys, oikeudenmukaisuus ja vastuuntuntoisuus. Yksi huomionarvoinen asia tutkimustuloksissa on se, että henkilöstö pitää luotettavuutta yhtenä tärkeimmistä esimiehen piirteistä, mutta he eivät koe oman esimiehen olevan kovinkaan luotettava. Henkilöstön mielestä vähiten omaan esimieheen sopii piirre ”innostava”. Henkilöstö sen sijaan kokee, että esimiehet ovat innostavampia kuin mitä he omasta mielestään ovat.

Palveluesimiehistä lähes kaikki olivat sitä mieltä, että hän on täysin luotettava esimies. Tuloksista voitiin todeta, että ne kolme asiaa (oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja helposti lähestyttävyys), joita esimiehet pitävät tärkeimpinä esimiehen ominaisuuksina, ovat heidän oman arvionsa mukaan myös kolme parasta ominaisuutta heidän omassa toiminnassaan.

Kun verrattiin henkilöstön tärkeimpinä esimiestyössä pitämiä asioita siihen, miten he kokevat oman esimiehensä toiminnan, löytyy joistakin kohdista eroja. Eniten eroa on siinä, että henkilöstö pitää tärkeänä kannustamista, arjessa mukana oloa ja läsnäoloa, mutta eivät koe oman esimiehensä toimivan näin.

Tutkimustuloksissa tuli esiin mielenkiintoinen seikka – esimiehet toimivat eri tavalla, kuin mitä he pitävät tärkeinä esimiestoiminnassa (taulukko 1). Vihreällä korostetut ovat niitä asioita, joissa on suurimmat erot.

Taulukko 1. VR-Yhtymä Oy:n esimiesten toimintatavat verrattuna asioihin, joita esimiehet pitävät tärkeinä (n=16).

	Asiat, joita esimiehet pitävät tärkeinä	Oma toiminta esimiehenä
1.	kaikkien tasa-arvoinen kohtelu	työntekijöiden työpanoksen arvostaminen
2.	kannustaminen	sitoutuneisuus
3.	työntekijöiden työpanoksen arvostaminen	kaikkien tasa-arvoinen kohtelu
4.	henkilöstön hyvinvointi	yksilön kunnioitus
5.	osaamisen varmistaminen	auttaminen
6.	läsnäolo	henkilöstön hyvinvointi
7.	yksilön kunnioitus	tukeminen
8.	motivointi	ongelmien ratkaisukyky
9.	muutosmyönteisyys	työturvallisuus
10.	työturvallisuus	onnistumisista iloitseminen
11.	arjessa mukana	mielipiteiden huomiointi
12.	toiminnan kehittäminen	muutosmyönteisyys
13.	ongelmien ratkaisukyky	toiminnan kehittäminen
14.	tukeminen	motivointi
15.	sitoutuneisuus	osaamisen varmistaminen
16.	valmentaminen	perehdyttäminen
17.	työnteon valvonta	kannustaminen
18.	onnistumisista iloitseminen	kannustaminen uusien ideoiden esittämiseen
19.	perehdyttäminen	työnteon valvonta
20.	kannustaminen uusien ideoiden esittämiseen	valmentaminen
21.	auttaminen	läsnäolo
22.	mielipiteiden huomiointi	arjessa mukana
23.	riittävä delegointi	riittävä delegointi

Eroja palveluesimiesten ja henkilöstön mielipiteiden välillä esimiesten toiminnassa on myös siinä, miten henkilöstö kokee sen, miten hyvin esimiehet ratkaisevat ongelmia, kohtelevat kaikkia tasa-arvoisesti ja toimivat valmentavina esimiehinä. Kaikissa näissä esimiehet toimivat omasta mielestään paremmin, kuin mitä mieltä henkilöstö on esimiesten toiminnasta.

Kun vastauksia verrattiin siten, miten henkilöstö koki, että ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa esimiehensä toiminnasta ja esimiehet puolestaan täysin sitä

mieltä, että toimivat väittämän mukaisella tavalla, nousee isojakin eroja esimiesten ja henkilöstön välillä. Suurimmat erot ovat seitsemän eri väittämän kohdalla. Kolme neljästä esimiehestä on sitä mieltä, että arvostavat täysin alaistensa työpanosta, kun taas vain noin yksi kolmesta konduktööristä tai palveluneuvojasta on tätä mieltä. Puolet esimiehistä on sitä mieltä, että hän on hyvä ratkaisemaan ongelmia, kun taas vain noin joka kolmas henkilöstön edustajista on tätä mieltä. Esimiehistä 15 prosenttia kokee toimivansa täysin valmentavana esimiehinä, mutta vain murto-osa henkilöstöstä (4 %) kokee, että hänen esimieheensä väittämä sopii täysin. Vain alle viidennes henkilöstöstä kokee, että väittämä ”esimieheni edesauttaa henkilöstön hyvinvointia” sopii hänen esimieheensä täysin, mutta esimiehistä yli puolet on sitä mieltä, että hän edesauttaa henkilöstön hyvinvointia täysin. Myös siinä, miten henkilöstö kokee esimiehensä kohtelevan täysin tasa-arvoisesti kaikkia, on melko iso ero – esimiehistä reilusti yli puolet on täysin tätä mieltä, mutta vain reilusti alle puolet henkilöstöstä kokee näin. Esimiehistä suurin osa on täysin sitä mieltä, että hän on sitoutunut työhönsä, kun taas henkilöstöstä vain alle puolet on täysin tätä mieltä.

4 LÄHIESIMIESTYÖN MALLI

Tutkimustulosten pohjalta todettiin, jotta kohdeorganisaatiossa voidaan tulevaisuudessa puhua yhä enemmän valmentavasta esimiestyöstä, tulee lähiesimiestyötä kehittää vahvasti ja toimintatapoja on analysoitava osittain myös kriittisesti. Kohdeorganisaation lähiesimiestoiminnan muuttaminen valmentavampaan suuntaan vaatii tuekseen koko organisaation. Mikäli kaikki organisaatiossa eivät seiso valmentavan esimiestyön takana eivätkä luota valmentavan esimiestyön toimivuuteen, se ei myöskään voi onnistua.

Valmentavan esimiestyön mallia lähdettiin toteuttamaan kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa valmentavaa esimiestyötä lähdettiin kehittämään radikaalisti valmentavampaan suuntaan.

Ensimmäisessä vaiheessa oli 5 tehtävää:

1. Ylimmän johdon sitouttaminen toimintamalliin.
Malli on esitelty organisaation johdolle, joka on ilmaissut olevansa kovinkin kiinnostunut opinnäytetyöstä, siihen liittyvästä tutkimuksesta ja siinä laaditusta mallista.
2. Tiimikokojen tarkentaminen ja esimiesten työnkuvan tarkastelu.
3. Esimiesten pienryhmän muodostaminen ja työpajan pitäminen esimiestyön kehittämiseksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana toteutettiin ensimmäinen esimiesten työpaja, jossa osallistujat pohtivat esimiestyön kehittämistä työn merkityksellisyyden lisäämisen ja motivoinnin osalta, palautteen antamista ja kehityskeskusteluja. Lisäksi työpajassa sovittiin seuraavasta työpajasta.

4. Vuosittaisten esimieslupausten tekeminen ja niiden läpikäyminen oman esimiehen kanssa.
5. Esimiesten sparrausparien muodostaminen vertaistuen saamiseksi.

Lähimiestyön kehittämisen toista vaihetta varten luotiin malli toimintatavan jalkauttamiseksi. Tähän malliin suunniteltiin seuraavat osiot:

1. Alkukartoitus, jossa esimies ja alainen käyvät keskustelun esimiehen toiminnasta ja alaisen näkemyksistä omasta osaamisestaan ja kehittymiskohteista.
2. Hypätään raiteille, eli esimies seuraa alaisen työskentelyä tarkkaillen erityisesti alaisen osaamista ja kehittymiskohteita.
3. Valmennusvartti, eli esimiehen ja alaisen säännölliset tapaamiset alaisen valitsemien teemojen puitteissa.
4. Esimiespäivät, eli päivät, jolloin paljon liikkeellä olevat esimiehet ovat alaisensa tavattavissa.
5. Kahdenkeskiset kehityskeskustelut.
6. Ryhmäkeskustelu, jossa pyritään yhdessä kehittämään toimintaa.
7. Missä mennään nyt, eli opinnäytetyötä vastaavan palautekyselyn toteuttaminen esim. vuoden kuluttua.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön keskeisimpänä antina voidaan pitää sitä, että opinnäytetyössä tehdyn laajan tutkimuksen pohjalta organisaatiolle on muodostunut selkeä kuva siitä, missä ovat organisaation nykyisen esimiestyön vahvuudet ja missä seikoissa on kehittämistä. Opinnäytetyössä laaditun mallin pohjalta on kohdeorganisaation johtoryhmissä lähdetty pohtimaan esimiestyön kehittämistä ja tähän kehittämistyöhön on otettu pohjaksi opinnäytetyössä laadittu malli. Kehittämistyön myötä näkemykset siitä, miten valmentavaa johtamista tullaan viemään eteenpäin, tulevat todennäköisesti kehittymään, eikä laadittu malli välttämättä luonnollisestikaan sellaisenaan tule käyttöön.

Suuressa organisaatiossa muutokset eivät luonnollisestikaan ole aina nopeita ja mallin käyttöönottoon vaikuttavat myös esimerkiksi organisaatiomuutokset, jotka toisaalta tukevat tarvetta toiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja tehostamiseen.

LÄHTEET

Bass, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Ellinger, A. D., Watkins, K. E. & Bostrom, R. P. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations. Human resource development quarterly 10 (2), 105 - 125.

Hynnälä, K. 2015. Kysy, kuuntele, keskustele – VALMENNA! Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. Julkaisematon.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.

ARVOMURROKSEN VAIKUTUS BRÄNDIN RAKENTAMISEEN

Tuulikki Kilpeläinen, tradenomi (AMK), yrittäjä

Kirsti Sorama, KTT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Muuttuva maailma muuttaa arvoja, joiden perusteella kuluttaja tekee valintansa. Asiakaskäyttäytyminen on myös muuttunut vuosien saatossa, ja tulevaisuudessa se tulee muuttumaan entistä voimakkaammin saaden uudenlaisia muotoja. Kilpeläisen (2015) opinnäytetyössä tutkitaan arvomurroksen vaikutusta brändin rakentamiseen, ja miten kuluttajien identiteetti tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Yritykset eivät voi enää ajatella menestyksensä edellytyksenä olevan ainoastaan hyvän merkkituotteen, onnistuneen markkinoinnin tai helpon saatavuuden, vaan katse on suunnattava tulevaisuuden kuluttajiin, heidän arvomaailmaansa ja identiteettiinsä. Aihealue on ajankohtainen, koska muutokset kuluttajakäyttäytymisessä tulevat tapahtumaan lyhyen ajan kuluessa uusien sukupolvien siirtyessä entistä suuremmaksi joukoksi vaikuttajia ja kuluttajia. Arvomurroksen huomioon ottaminen tulisi olla jo tätä päivää, ei huomista, jolloin ollaan jo auttamattomasti myöhässä.

Kilpeläisen opinnäytetyön tavoitteena on valottaa arvomurroksen vaikutusta brändin rakentamiseen. Tavoitteena on tuoda esille niitä muutoksia mitä on jo tapahtunut, ja mitä tulevien vuosien kuluessa tulee tapahtumaan kuluttajien ostokäyttäytymisessä, arvomaailmassa ja identiteetissä, sekä saada niiden kautta yhteys tulevaisuuden brändin rakentamiseen. Tutkimuksen kohteena ovat myös muuttuva maailma ja sen mukanaan tuomat uudenlaiset mahdollisuudet ja kanavat niin brändin rakentamiseen, markkinointiin kuin kuluttajien kohtaamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankemuotoisena ja se rakentuu teoriataustan lisäksi teemahaastatteluun pohjautuvista vapaamuotoisista haastatteluista. Teemahaastattelu määritellään keskusteluksi, josta saatu aineisto saatetaan kirjalliseen muotoon. Keskustelulla on tietty tarkoitus ja on tärkeää, että haastattelun kulku pysyy haastattelijan hallinnassa. Opinnäytetyössä esiin tulleet teema-alueet ja niistä juontuvat kysymyssarjat tulivat esille siinä järjestyksessä, joka kulloissakin haastattelutilanteessa tuntui luontevimmalta. Teemaluettelolla varmistettiin vain haastattelun kohdistuminen ongelman kannalta keskeisiin asioihin.

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin ja siirrettiin teema-alue luetteloon, joka toimi tämän opinnäytetyön analyysin ohjaavana tekijänä. Seuraavassa esitellään Kilpeläisen opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pääkohdat, tutkimustulokset ja johtopäätökset.

2 BRÄNDI JA SEN RAKENTAMINEN

Birkstedtin (2012, 22) mukaan vahva brändi on hyödyllinen työkalu yrityksen arvojen ja pyrkimysten kertomiseen ulospäin. Se lisää myös yrityksen näkyvyyttä ja tunnistettavuutta, sekä lisää sidosryhmien mielenkiintoa erottuen muista organisaatioista. Vahva yritysbrändi vaikuttaa ostopäätöksiin ja lisää kiinnostusta myös työpaikkana. Lisäksi se auttaa liittoutumisessa erilaisten ryhmien kanssa ja parantaa yrityksen taloudellista arvoa ja kannattavuutta. Malmelin ja Hakala (2007, 29) puolestaan toteavat brändin olevan yksi yrityksen arvokkaimmista omaisuuksista. Koska brändin merkittävin tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti, sen merkitys korostuu etenkin tiukasti kilpailuilla markkinoilla (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010,14).

Innanen ja Jääske (2014, 24–25) katsovat, ettei yhtä ainoaa brändin määritelmää ole olemassa. Useimpien määritelmien mukaan brändi vaikuttaa kaikkeen liiketoimintaan ja kaikki liiketoiminta vaikuttaa brändiin. Tuotteiden ja palveluiden lisäksi yrityksiä, maita tai henkilöitä voidaan brändätä. Heidän mukaansa eri brändimääritelmät korostavatkin usein brändin tiettyjä ominaisuuksia tai elementtejä, koska brändin käsitettä voidaan lähestyä eri näkökulmista.

Brändi on kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttaja pitää olennaisina tuotetta tai palvelua valitessaan (Mäkinen ym. 2010,15). Innanen ja Jääske (2014, 26) tuovat esiin, että brändi on myös kuluttajan tapa ilmaista itseään. Kuluttaja muodostaa siteen brändiin ja kokee sen olevan tärkeä osa elämäänsä. Brändin on oltava tulevaisuuteen suuntautuva ja potentiaalinen. Voimakas brändi voi varmistaa tuotteiden tai palveluiden kysynnän myös tulevaisuudessa.

Laakso (2003, 83) toteaa brändin rakentumisen prosessin lähtevän liikkeelle siitä, kun analyysivaiheen jälkeen tuotteelle luodaan tunnettuus ja se asemoidaan, eli siihen liitetään haluttu ominaisuus niin, että kuluttaja brändin nimen kuullessaan yhdistää sen tiettyyn ominaisuuteen. Brändin rakentaminen on pitkä prosessi ja edellyttää määrätietoisuutta ja linjakkuutta. Herten (2006, 224–225) toteaa, että brändin rakentaminen on jatkuvaa valppautta vaativaa työtä. Muutokset markkinoilla ja kilpailutilanteissa, viestintäympäristössä ja kohderyhmien ar-

vostuksissa edellyttävät reagointia ja brändistrategian tarkastelua. Tärkeää on myös brändiviestinnän modernisointi, asteittain etenevä uudistustyö nykyajan ja tulevaisuuden vaatimuksia vastaavaksi.

Malmelinin ja Hakalan (2007, 33) mukaan brändejä rakennetaan osaamisella. He tuovat esiin yritysten toimiympäristön nopean muutoksen, mikä edellyttää yrityksiltä ja sen työntekijöiltä luovuutta, oppimiskykyä ja uudistumiskykyä.

3 TULEVAISUUDEN KULUTTAJA JA ARVOJEN MURROS

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 20) esittävät, että elämme asiakkaan aikakautta. He näkevät asiakkaan aikakaudella emotionaalisten arvojen olevan tärkeimpiä, koska ainoa jäljelle jäänyt kilpailuetu on kyky luoda asiakaskokemuksia. Menestyminen riippuu nykyisin yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus, koska asiakkaiden aikakaudella valtaa ja voimaa käyttävät asiakkaat. Asiakkaan aikakausi syntyi perinteisten jakelukanavien rajoitteiden rikkoutuessa ja sosiaalisen median ja hakukoneiden mahdollistaessa tiedon hankinnan ja kokemusten jakamisen helposti ja nopeasti jopa globaalisti. Aikakäsitys ja reagointinopeus on tyystin muuttunut – odotusajat mitataan tunteissa ja minuuteissa.

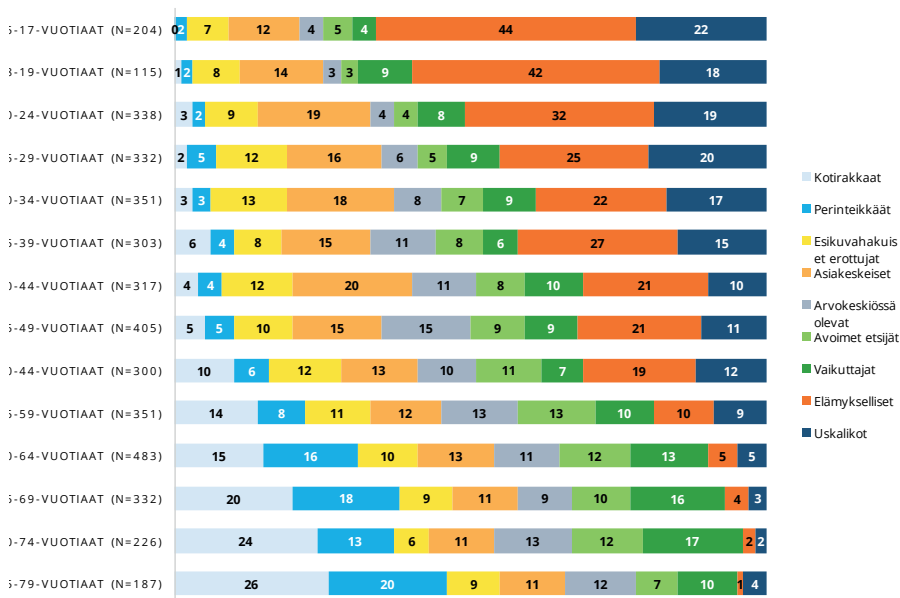
Leinon (2010, 11) mukaan ihmiset ovat aktiivisia toimijoita, jotka odottavat personoitua tarjontaa. Vanha totuus ”Asiakas on aina oikeassa” muuntuu muotoon ”Asiakkaan kokemus on aina oikea” (Korkeakoski (2014). Asiakkaan viestimä asiakaskokemus määrittää, mihin suuntaan yrityksen maine ja brändi kehittyvät. Yhä suurempi osa yritystä ja brändiä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa. Elämme suosittelutaloudessa, jossa ostopäätös syntyy muiden ihmisten kokemusten ja suositusten perusteella.

Elämme myös arvojen murroksessa. Parin seuraavan vuosikymmenen aikana suomalaisen yhteiskunnan arvoperusta muuttuu rajusti (Rahkonen 2014, 29). Lisäksi ikäluokkien ääripäiden arvomaailmat eroavat toisistaan kuin yö ja päivä. Ihmisen arvot eivät juuri muutu varhaislapsuuden jälkeen, joten nykyisten nuorten edustamat arvot siirtyvät heidän mukanaan tulevaisuuteen ja näin mullistavat koko yhteiskunnan arvoperustan.

Taloustutkimuksen vuonna 2014 tekemän tutkimuksen (Rahkonen 2014) mukaan elämyksellisten arvojen olevan nousussa nuorempien ikäluokissa. Elämyksellisten arvoryhmää edustavien katsotaan olevan avoimia uusille ideoille ja kulttuureille. He ovat uteliaita ja arvostavat kokemuksia sekä sosiaalista verkottumista. Mielen-

kiintoista ko. tutkimuksessa oli, että materialistisia arvoja edustava uskalikkojen arvoluokka ei ole läheskään yhtä suuri kuin humanistisiin arvoihin painottuva elämykselliset, jotka ovat kasvaneet kulutusyhteiskuntaan. Elämyksellisille materiaalin omaisuus ei ollut niin tärkeä kuin perinteisimpiä arvoja edustaville. Vastakohtana elämyksellisille ovat kotirakkaat ja perinteikkäät, joiden arvoluokkaan kuuluu yli 75-vuotiaista lähes puolet. Näille arvoryhmille tutkimuksessa katsottiin olevan tärkeää itsekurin, kodin ja lähipiirin hyvinvoinnin sekä työnteon, jonka kautta he ovat paljolti rakentaneet identiteettiään. Rahkonen toteaa, että järjestys, säännöt ja vastuullisuus ovat leimaa antavia kotirakkaille ja perinteikkäille.

Seuraavassa kuviossa nähdään eri arvoluokkien osuus kymmenessä ikäluokassa. Kuten kuviosta näkyy, ääripäiden ikäluokkien arvomaailmat ovat lähes toistensa peilikuvia. Siinä missä uskalikot ja elämykselliset ovat enemmistö alle 25-vuotiaiden ikäluokissa, on lähes puolet yli 75-vuotiaista arvoryhmissä kotirakkaat ja perinteikkäät.



Kuvio 1. Talouselämän Valuegraphics-arvoluokitukseen perustuvan tutkimuksen tulokset (Rahkonen 2014).

Uskalikkojen ja elämyksellisten arvoluokat ovat tyypillisesti kulutusyhteiskunnan yksilökeskeisiä arvoja: moderneja ja pragmaattisia. Kun taas kotirakkaat ja perinteikkäät ovat suurille ikäluokille tyypillisiä, perinteisiin ja kurinalaisuuteen perustuvia arvoja. Näiden väliin jää esikuvahakuiset erottajat ja asiakeskeiset arvot, jotka ovat varsin perinteisiä, mutta eivät ikäsidonnaisia samalla tavalla kuin edellä

mainitut arvot. Välimaaston jää myös vaikuttajat ja avoimet etsijät, joiden arvot ovat idealistisia, maailmanparannukseen tähtääviä. Ne ovat kuitenkin vähemmän tyypillisiä z-sukupolven edustajille, koska he ovat tyypillisesti pragmaattisia, tässä ja nyt -elämää eläviä. Rahkonen (2014, 29) katsoo tutkimustuloksen antavan selvän kuvan tulevasta arvomurroksesta, joka toteutuu nuorimpien ikäluokkien noustessa ”valtaan”. (Rahkonen 2014.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirisen osuuden tutkimuskohteena oli viestinnän, markkinoinnin, bränditutkimuksen, yrittäjien sekä kuluttajien näkökulmat tutkittavaan aiheeseen. Lähtökohtatietona oli teoriaosuudesta saatu etukäteistieto tutkittavista asioista. Haastattelurungoksi laadittiin teema-alueuuttelo, joka toimi muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastatteluja kertyi kahdeksan, jotka kaikki tehtiin kevään 2015 aikana.

Viestinnän näkökulman tutkimukseen antoi Iina Åman Viestintätoimisto Tenhosta. Markkinoinnin näkökulman tutkimukseen antoi Markkinointiviestintätoimisto Briaanin toimitusjohtaja Jonne Saivosalmi Turusta. Tutkimuksellista näkökulmaa tässä opinäytetyössä edustaa Merja Kettula tutkimusyritys Oivaltamosta. Edellä mainitut henkilöt näkevät muutokset yhteiskunnassa sekä oman yrityksensä toiminnan kautta, että myös asiakkaina toimivien yritysten arjen toiminnassa. Haastatteluissa välittyi haastateltavien ammattitaito ja kokonaisnäkemys aihealueesta. Haastateltavia kiinnosti omakohtaisesti haastattelussa esille tulleet teema-alueet ja innostus asiaan välittyi haastattelutilanteissa.

Yritysmailmaa tutkimuksessa edustivat Jokipiin Pellavan toimitusjohtaja Timo Laurila ja Anne Berner Vallila Interiorista. Laurila edusti tässä tutkimuksessa keski suurta yritystä, jolla on tunnettu brändi. Haastattelussa haastateltava toi esille esimerkein, miten heidän yrityksessään esillä olevat teemat näyttäytyvät. Berner edusti tutkimuksessa suuryrityksen näkökulmaa. Haastattelussa välittyi kuva tehokkaasta suuren yrityksen toimitusjohtajasta, jolla oli selvä ja napakka vastaus kysymyksiin. Yrityshaastateltavat olivat molemmat perheyrityksen toimitusjohtajia. Haastatteluissa tuli kuitenkin selvästi esille keskisuuren ja suuren yrityksen välinen ero tavassa lähestyä tässä tutkimuksessa käsiteltäviä aiheita.

Kuluttajahaastatteluihin osallistui kolme eri elämänvaiheessa olevaa henkilöä.

Haastateltavina olivat 19-vuotias lähihoitaja, joka hiljattain oli muuttanut omaan talouteen, 33-vuotias rakennusinsinööri, joka on kahden pienen lapsen äiti, sekä 53-vuotias opetuslalla toimiva perheen äiti. Haastateltavat asuvat Etelä-Pohjanmaan ja Pohjanmaan alueilla. Haastattelut tehtiin kasvokkain haastateltavien kodeissa. Haastattelutilanteissa oli rento tunnelma ja keskeiset asiat tulivat hyvin esille.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksessa arvoja ja niiden elämään tuomaa pohjaa pidettiin kivijalkana, jonka päälle arki rakentuu. Nykyinen arvomaailma koettiin hyvin monimuotoiseksi. Rahkosen (2014, 29) mukaan ihmisen arvot eivät muutu merkittävästi varhaislapsuuden jälkeen, ja kodin arvopohja vaikuttaa voimakkaasti. Tämä tutkimus oli hieman eri linjoilla. Haastatteluissa kävi ilmi, että arvot muuttuvat joskus merkittävästikin iän ja elämänvaiheiden myötä. Perimmäiset arvot koettiin kuitenkin myös tässä tutkimuksessa kumpuavan lapsuuden kodista, ja nämä arvot haastateltavat kokivat pysyvimmiksi. Lapsuudenkodin arvoista valittiin kuitenkin ne, jotka katsottiin antavan omaan elämään lisäarvoa, ja joiden haluttiin siirtävän myös omille lapsille. Käytäntöjen koettiin muuttuneen enemmän, kuin ihan perusarvojen, kuten hyvyys ja rehellisyys.

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi niin yritysmaailman edustajien kuin kuluttajienkin taholta, että arvojen muuttumista ja polarisoitumista on jo tapahtunut. Mitään suurta murrosta ei kuitenkaan ole vielä havaittavissa. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että tällä hetkellä yritys-elämässä ollaan odottavalla kannalla siitä, millainen murros tulee tapahtumaan. Tuleva murros ja sen tuomat muutokset askarruttavat yrityksiä kuluttajia enemmän.

Haastateltavat kertoivat tiettyjen arvojensa muuttuneen elämäntilanteissa tapahtuvien muutosten myötä. Esimerkiksi vanhemmuuden koettiin tuovan mukanaan uudenlaisen näkökulman asioihin. Uudet elämänvaiheet saattavat laukaista oman henkilökohtaisen arvomurroksen, jolloin arvojen koettiin muuttuvan joltain osin hyvinkin radikaalisti, joiltain osin taas saavan vain lisää sävyjä ja värejä. Haastattelussa nousi esiin myös se seikka, miten erilainen kuva eri sukupolvilla on käsitteestä elämyksellisyys.

Yrityksiltä odotettiin vastuun kantoa, rehellisyyttä, turvallisuutta, läpinäkyvyyttä ja ekologisista arvoja. Tässä tutkimuksessa todettiin, että ellei yritys pysty täyttämään kuluttajien odotuksia ja toiveita, he äänestävät jaloillaan. Yleinen mielipide oli, että

arvojen tulee näkyä koko organisaatiossa. Kuluttaja kokee, että se miten yritys kohtelee työntekijöitään, niin se kohtelee myös kuluttajia. Siksi nähtiin tärkeänä, että arvot näkyvät niin johtoportaan kuin työntekijöittenkin toiminnassa.

Kaikille haastateltaville oli selvää, että päälle liimattu brändin rakentamisen aika on ohi. Ihmiset ovat valistuneita ja näkevät sellaisen läpi. Brändi-ajattelun katsotaan elävän ajassa. Haastateltavat totesivat brändien olevan enemmän vuorovaikutuksessa yleisöjensä kanssa kuin ennen. Kaksi haastateltavista totesi, että myös brändittömyys on brändi, ja brändin tunnusmerkkejä voidaan jopa häivyttää, kun ei haluta edustaa mitään tiettyä brändiä. Ihmiset ovat myös valmiita maksamaan enemmän asioista, jotka ovat heille läheisiä. Kaikilla tuotteilla katsottiin olevan arvonsa, mutta ne pohjautuvat eri asioihin. Arvot ja arvostukset ovatkin haastattelujen mukaan se asia, mikä erottaa tuotteet toisistaan. Brändituotteilta odotetaan myös laadukkuutta ja läpinäkyvyyttä esimerkiksi valmistusmaan suhteen.

Haastattelussa tuli vahvasti esille, miten tärkeää on miettiä yrityksen arvoja, kun lähdetään rakentamaan uutta tuotetta tai palvelua. Ydinarvojen pitäminen selkeänä mielessä oli haastateltavien mielestä olennainen asia. Kun arvot ovat alusta lähtien mietitty kohdalleen, niin niiden varaan on hyvä lähteä rakentamaan myös aikaansa seuraavaa liiketoimintaa. Teoriaosuutta myötäillen voidaan todeta, että kuluttajilla on suurempi vaikutus brändin rakentamisessa kuin ennen. Brändihän syntyy vasta sitten kun se on saanut kuluttajien mielissä brändin aseman. Sosiaalisen median katsottiin osaltaan antavan uudenlaisen mahdollisuuden ja foorumin brändin rakentamiseen.

Kuluttajakäyttäytymisen muutos näkyy yritysten epävarmuutena siitä mitä pitäisi tehdä. Vaikka katsotaan olevan paljon aikaisempaa tutkimustietoa, niin ei voi luottaa siihen, että kaikki menee niin kuin ennen. Tekniikan kehittyminen on tehnyt suuremman arvomurroksen vanhempaan sukupolveen kuin tulevaan. Tietotekniikan vallankumous on luonut osaltaan uudenlaiset kuluttajakäyttäytymisen perusteet. Tulevaisuuden kuluttaja nähdäänkin vaativana kuluttajana, joka haluaa paljon informaatiota tuotteista muutamalla klikkauksella. Sosiaalisen median katsottiin antavan helpon foorumin yrityksiltä suoraan kuluttajille, mutta myös kuluttajilta yrityksille. Suosittelijat koettiin olevan tehokkain markkinointikanava. Yritysten täytyy myös löytää ne kanavat, joissa asiasta kiinnostuneet keskustelevat ja ovat täten suosittelijoita ja edelläkävijöitä. Hyvän tuotteen ja palvelun katsottiin olevan ensimmäinen edellytys suosittelijoiden saamiseen. Tärkeänä pidettiin myös suosittelun tekemistä helpoksi.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Kerätystä aineistosta voidaan todeta, että haastatteluista saatu materiaali tuki teoriaosuudessa esiin tulleita asioita. Haastattelut tukivat myös toisiaan. Haastattelujen pohjalta brändissä tärkeimmäksi asiaksi nousi sen aitous ja rehellisyys. Innanen ja Jääske (2014, 27) vahvistavat tätä todetessaan, että brändin herättämien mielikuvien on oltava tosia. Tulevaisuuden kuluttajan katsottiin ottavan selvää, onko brändilupaus totta, ja perustavansa käsityksen sen pohjalta, eikä niinkään enää uskota pelkästään yrityksen antamaa mielikuvaa. Birkstedt (2012, 42) katsookin sidosryhmien antavan brändille sen lopullisen merkityksen, ja olevan sidosryhmien mukainen käsitys yrityksestä.

Arvot ovat yrityksen tärkein pääoma. Tähän johtopäätökseen tässä tutkimuksessa tultiin niin teoriataustan kuin empiirisen tutkimuksenkin avulla. Silloin kun yrityksen arvot kohtaavat tavoitellun kohderyhmän arvot, syntyy asiakaskokemus, joka suosittelevina tuo yritykselle lisää tunnettuutta ja arvostusta, ja täten myös uusia asiakkaita. Haastattelut valottivat, että muutos asiakkaiden arvoissa on jo nähtävissä, vaikka varsinaista murrosta ei vielä ole havaittu tapahtuvan. Rahkonen (2014, 29) näkeeikin arvomurroksen tapahtuvan parin seuraavan vuosikymmenen aikana, jolloin nykyisten nuorten edustamat arvot mullistavat yhteiskunnan arvoperustan.

Tutkimus valotti meidän elävän hyvin monimuotoisessa yhteiskunnassa, jossa asiakas käyttää voimaansa. Ihmisten todettiin muuttuneet passiivisista kuluttajista aktiivisiksi toimijoiksi, jotka tahtovat itse päättää, mitä haluavat ja milloin (vrt. Leino 2010, 11). Tulevaisuuden kuluttaja nähtiin haastatteluissa vaativaksi nettisuffaajaksi, joka hakee ja jakaa tietoa verkossa. Luoma-aho (2014, 75), Löytänä ja Korkiakoski (2014, 22) sekä Leino (2010, 20) näkevät nykyisessä kulttuurissa valtaa käyttävän identiteettiään rakentavan vertaistukiryhmien voimaannuttaman yksilön, jonka valta perustuu tiedon ja kokemusten jakamiseen. Näiden kuluttajien saamisen brändin puolestapuhujiksi he katsoivat olevan oleellinen markkinointikeino nykyisessä ja tulevassa ajassa.

Yrityshaastateltavat painottivat rehellistä, luottamusta herättävää ja johdonmukaista brändin rakentamista. Lisäksi tärkeämpää on yrityksen brändin rakentaminen kuin tuotteen brändäys, koska tuotteet muuttuvat, mutta yrityksen tulisi olla pysyvä. Haastateltavat pitivät myös erittäin tärkeänä, että yritys sopeutuu aikaan ja seuraa kuluttajakäyttäytymisen muutoksia. Samalla he pitivät yhä kes-

keisempänä brändin ja kuluttajan jatkuvasti uudistuvan suhteen ymmärtämistä. Arvomurros vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen arvoihin, mutta eniten siihen vaikuttavat omistajien omien arvojen kehittyminen. Arvot ja arvostukset nähtiin myös kilpailuvalttina, jolloin esimerkiksi ekologisesti ja vastuullisesti toimiva kuluttaja valitsee arvojensa mukaisen tuotteen, joka ei pelkästään tuotteena ole se pääasia vaan ensisijalla on tuote, joka vastaa hänen arvojaan.

Kuluttajahaastatteluissa verrattiin omaa arvotusta Rahkosen (2014) esittämään taulukkoon arvoista eri ikäluokittain. Haastateltavat edustivat 90-, 80- ja 60-lukuja. Kukaan haastateltavista ei suoraan tunnistanut itseään taulukosta. Elämyksellisyys koettiin nuoremmassa ikäluokassa taulukon mukaisesti tärkeäksi, mutta samalla kotoilu, joka taulukossa oli näissä ikäryhmissä hyvin pienessä osassa, koettiin vielä hyvinkin merkitykselliseksi. Tässä kohtaa ero teorian ja haastatteluista saadun materiaalin välillä oli suurin.

Arvotutkija Schwartz (2012, 3) toteaa yksilöiden välisiin eroihin henkilökohtaisissa arvopainotuksissa vaikuttavan jokaisen omakohtaisien kokemusten, geneettisen taustan ja jokaisen yksilöllisen persoonallisuuden. Haastateltavista 90-luvulla syntyneen arvomaailma perustui vielä pitkälti kodin arvopohjaan, kun taas 80-luvulla syntyneellä oli jo omakohtaista kokemusta elämästä ja sen mukanaan tuomaa omaa ajattelua ja arvotusta. 60-luvulla syntynyt kertoi oman kodin arvopohjan säilyneen, mutta elämän ja tapaamiensa ihmisten erilaisten arvojen monipuolistaneen myös omia arvojaan antaen niille lisää sävyä. Perinteiden katsottiin rakentavan minäkuvaa.

Haastateltavat kertoivat äänestävänsä jaloillaan kannanottona yrityksen tuottaessa pettymyksen toiminnallaan, tuotteillaan tai palvelullaan. Jossain tapauksessa suuri hintaero koitui arvoiltaan paremman häviöksi, mikäli ero oli huomattava. Lisäksi kuluttajahaastateltavat kokivat ostoksensa pienille yrityksille merkitykselliseksi ja tukevan niiden toimintaa. Pienen yrityksen arvovalinnoilla katsottiin olevan suurempi merkitys kuluttajauskollisuuden säilyttämiseksi kuin isomman yrityksen arvotuksilla. Tämä tukee Löytänen ja Korkiakosken (2014, 20) näkemystä, että emotionaaliset arvot korostuvat asiakkaan aikakaudella.

Tulevaisuuden kuluttajan haastateltavat näkivät vaativana, helppoutta arvostavana kuluttajana, jonka täytyy muutamalla klikkauksella saada asiat hoitumaan. Lisäinformaation, tilauksen ja mahdollisen palautteen pitää olla hyvin helposti hoidettavissa. Tietokoneen ääressä kuvien perusteella vertailevan nettiasiakaskunnan katsottiin tulevaisuudessa entisestään lisääntyvän. Kuluttajahaastatteluissa esille tuli Y-sukupolven tunnusmerkkinä heidän toteuttavan suuren osan viestinnästään

tietoverkossa. He olivat myös itse suosittelijoita ja kavereiden suosittelut koettiin tärkeimmäksi vaikuttajaksi omiin valintoihin.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimukset osoittavat yhteiskunnan arvoperustan ja rakenteiden muuttuvan hyvin voimakkaasti seuraavien parin vuosikymmenen kuluessa. Muutokset ovat maailman laajuisia, ja koska ne tapahtuvat uusien sukupolvien siirtyessä kuluttajiksi ja vaikuttajiksi, ne ovat väistämättömiä. Sukupolvien ero ajattelussa ja toimintatavoissa tuli esille myös haastatteluissa. Siinä missä vanhempien ikäluokkien haastateltavat katsoivat muutoksen tuulia ulkoapäin, jo näkyvinä ja tulevinä muutoksina, nuoremmat ikäluokat elivät uutta aikakautta jo sen sisällä.

Jatkuvasti muuttuva maailma tuo ison haasteen yrityksille. Maailmassa on paljon hallitsematonta ja ennalta arvaamatonta, johon ei pysty varautumaan. Tulevaisuudentutkimuksen avulla meillä on kuitenkin mahdollisuus ennakoida asioita ja ilmiöitä. Tätä mahdollisuutta tulisi myös yritysten hyödyntää omassa toiminnassaan. Erityisen tärkeää se on aloittavalle, brändiään vasta rakentavalle yritykselle, koska katse liiketoimintaa suunnitellessa täytyisi olla tulevaisuuden kuluttajissa ja heidän arvomaailmassaan.

LÄHTEET

Birkstedt, R. 2012. Between the deliberate and the emergent: Constructing corporate brand meaning in MNCs. [Verkkojulkaisu]. Turku: Turun yliopisto. Publications of Turku School of Economics. Series A 12. Diss. [Viitattu 3.10.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-245-6>

Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Innanen, A. & Jäske, J. 2014. Brändin suoja. Helsinki: Edita Publishing.

Kilpeläinen, T. 2015. Arvomurroksen vaikutus brändin rakentamiseen. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 3.10.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120319173>

Korkiakoski, K. 2011. Asiakkaan aikakausi on alkanut. [Blogimerkintä]. [Viitattu 6.10.2015]. Saatavana: <https://karikko.wordpress.com/2011/11/.../asiakkaan-aikakausi-on-alkan...>

Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna: Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.

Leino, A. 2010. Dialogin aika. Helsinki: Infor.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Helsinki: WSOYpro.

Rahkonen, J. 2014. Pinnan alla muhii arvomurros. *Talouselämä* (11), 29–32.

Rahkonen, J. 2014. Nouseva sukupolvi kaipaa työltä mielekkyyttä ja elämältä onnellisuutta. [Verkkolehtiartikkeli]. *Journal of Finnish universities of applied sciences* (4). [Viitattu 24.2.2015]. Saatavana: uasjournal.fi.

Schwartz, S. 2012. An overview of the Schwartz theory of Basic values. [Verkkolehtiartikkeli]. *Online readings in psychology and culture*, 2 (1). [Viitattu 24.2.2015]. Saatavana: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ JA HYÖDYNTÄMINEN TYÖNHAUSSA: TYÖNHAKUKAMPANJAT JA BLOGIT

Mari Kohtamäki, tradenomi (AMK)

Saija Råttts, FM, lehtori

1 JOHDANTOA

Sosiaalisen median hyödyntäminen työnhaussa taikka työnhaun tukena on tätä päivää. Yhä enenevässä määrin niin työnhakuilmoitusten seuraaminen kuin itse työnhakuun liittyvien asiakirjojen ja suullisten esitysten palauttaminenkin tapahtuu nykyään digitaalisesti. Opiskelijan näkökulmasta on tärkeä oppia hyödyntämään erilaisia kanavia niin yrityksen näkökulmasta rekrytoinnissa kuin myös työnhakijana. Liiketalouden opiskelija Mari Kohtamäki (2017) teki Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketoiminta ja kulttuuriyksikön toimeksiantona opinnäytetyön, jonka tavoitteena oli selvittää Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden sosiaalisen median käyttötapoja sekä sitä, miten he hyödyntävät sosiaalista mediaa työnhaussa. Lisäksi Kohtamäki (2017) kartoitti työssään, miten erityisesti blogia voidaan hyödyntää työnhaussa ja miten sosiaalinen media ja digitalisaatio vaikuttavat tulevaisuuden työnhakuun. Blogit Kohtamäki (2017) halusi erityisesti ottaa mukaan työhönsä, koska vaikka sosiaalisen median hyödyntämistä on muutoin kartoitettu laajasti ja monipuolisesti, blogien hyödyntämistä työnhaun välineenä ei ole merkittävässä määrin tutkittu. Kohtamäki (2017, 8) perusteli painotustaan myös sillä, että muihin sosiaalisen median kanaviin verrattuna blogin pitäminen vaatii kirjallisen ilmaisun taitoja, teknistä osaamista, kuvankäsittelytaitoa ja ylipäättään muihin sosiaalisen median kanaviin verrattuna monipuolisempaa osaamista ja pitkäjänteisempää suunnitelmallisuutta.

Kohtamäen (2017, 1) opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsittelee verkostoitumista, sosiaalisen median hyödyntämistä, oman osaamisen tunnistamista sekä markkinointia ja tulevaisuuden visioita työnhakuun liittyen. Työn toinen osa perehtyy pohtimaan nimenomaan blogin hyödyntämistä työnhaussa.

Tässä artikkelissa käsitellään sosiaalisen median hyödyntämistä työnhaussa ja erityisesti Kohtamäen (2017) opinnäytetyössään saamia tuloksia. Artikkelin

lopussa tuodaan esiin ajatuksia tulevaisuuden työnhakuun liittyen ja peilataan niihin Kohtamäen (2017) opinnäytetyön tuloksia.

Kohtamäen (2017) opinnäytetyön tutkimustuloksia hyödynnetään liiketalouden opiskelijoiden urasuunnittelussa sekä mahdollisissa sosiaaliseen mediaan liittyvissä opinnoissa. Työssä selvitettiin, miten liiketalouden opiskelijat hyödyntävät sosiaalista mediaa työhaussa ja mitä sosiaalisen median kanavia he käyttävät työnhakuun. Kysely haluttiin kohdistaa nimenomaan liiketalouden opiskelijoihin, sillä sosiaalisen median merkitys on erityisen tärkeä myynnin, markkinoinnin ja viestinnän alalla (Kohtamäki 2017,7).

Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin niin ikään sosiaalisen median kanavien sekä erityisesti blogien hyödyntämistä ja tulevaisuuden visioita suuntaamalla kysely sellaisille henkilöille, jotka ovat laatineet sosiaaliseen mediaan työnhakukampanjan sekä myös myynnin, markkinoinnin ja rekrytoinnin ammattilaisille (Kohtamäki 2017). Työnhakukampanjan toteuttaneet ovat pääsääntöisesti hakeneet töihin myynnin, markkinoinnin tai viestinnän alalle. Ammattilaisilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöitä, jotka työskentelevät myynnin, markkinoinnin taikka rekrytoinnin parissa, ja he ovat pitäneet asiantuntijablogia edellä mainituista aiheista. (Kohtamäki 2017,7.)

2 KIRJALLISUUS JA VIITEKEHYS

Kohtamäen (2017,7) työn teoreettinen viitekehys käsittelee työnhakukanavia sekä sosiaalisen median hyödyntämistä työhaussa ja verkostoitumisessa. Viitekehyksessä Kohtamäki nostaa esiin myös ongelmia, joita työnhakija saattaa tulevaisuuden työhaussa sekä sosiaalisen median hyödyntämisessä kohdata. Viitekehyksessä on erityisesti painotettu näkökulmaa, joka tuo esiin blogin hyödyntämistä työhaussa. Viitekehyksessä rajataan kuitenkin teknisten seikkojen esittely pois ja keskitytään blogeihin toiminnallisen näkökulman kautta (Kohtamäki 2017, 7–8).

Hoppe ja Laine (2014, 13) tuovat esiin, että työnhaku edellyttää kykyä tunnistaa oma osaaminen ja taitoa markkinoida osaamista potentiaaliselle työnantajalle. Eri aloilla toimivat Hoppen ja Laineen (2014, 13) mukaan erilaiset lähestymistavat ja työnhakukanavat. Sosiaalisen median avulla työnhakuun saa lisää virtaa ja eri kanavia yhdistelemällä löydettävyyttä moninkertaistuu.

Työnhakijalle sosiaalinen media luo mahdollisuuksia kehittää työnhakijakuvaa ja osoittaa aktiivisuutta työmarkkinoita varten (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 137). Kiristyneillä työmarkkinoilla persoonallisuus ja muista erottuminen ovat arvokkaita tekijöitä. Ammatillisen kehittymisen ja oppimisvalmiuksien osoittaminen työssä ovat arvokkaita seikkoja, jotka tuovat hakijalle lisäarvoa.

Kohtamäki (2017, 11) painottaa työssään myös verkostoitumisen merkitystä työhaussa. Hernberg (2013, 150) suosittelee, että asiantuntijabrändiään rakentavan työnhakijan kannattaa aktiivisesti laajentaa ammattialaansa liittyvää tuttavapiiriä. Hernberg (2013, 150) toteaa, että nykyään sosiaalisen median eri kanavista löytyy eri ammatteihin ja toimialoihin liittyviä suomalaisia ja kansainvälisiä keskusteluryhmiä. Kun ihmiset tuntevat työnhakijan henkilökohtaisesti, heidän on helpompi ottaa yhteyttä, kun sopivaa osaajaa etsitään. Hernbergin (2013, 150) mukaan henkilökohtaisen kontaktin myötä voi varmistua toisen ihmisen asiantuntemuksen lisäksi henkilön vuorovaikutus- ja viestintätaidoista. Haaranen ja Svärd (2014, 84) puolestaan toteavat, että hyvät verkostot kertovat paljon henkilön yhteistyötaitoista, innovatiivisuudesta ja rohkeudesta. Keltikangas-Järvinen (2016) muistuttaa kuitenkin, että hyvät tyypit jyräävät rekrytoinnissa ja tämä ohjaa rekrytointeja vaarallisen harhaan. Keltikangas-Järvisen mukaan nykyään hyvä tyyppi on ulospäinsuuntautunut, ekstrovertti ja äänekkäs itsensä esille tuova henkilö, mutta työelämässä pärjää parhaiten henkilö, joka osaa asiansa, tekee työnsä hyvin ja velvollisuudentuntoisesti.

Opinnäytetyön viitekehyksessä Kohtamäki (2017) tuo esiin myös henkilöbrändäyksen ja oman itsensä tuntemisen merkityksen nykypäivän työhaussa. Haaranen ja Svärd (2014, 75) ovat hylänneet termin ”hakemus” ja käyttävät sen sijaan termiä osaamistarjous, sillä tämä termi kertoo, että asialla on todellinen osaaja, joka tarjoaa osaamistaan yrityksen käyttöön. Haaranen ja Svärd neuvovat työnhakijoita muuttamaan hakemuksen otsikon osaamistarjoukseksi, sillä näin avoimen työpaikan haussa voi erottua muista hakijoista jo alkuvaiheessa. Osaamistarjous on tärkein työnhakijan dokumentti, sillä sen tehtävänä on silmänräpäyksessä herättää vastaanottajan kiinnostus.

Blogit työhaun tukena luvussa Kohtamäki (2017) käsittelee muun muassa blogien historiaa, yleistä käyttöä ja hyödyntämistä työhaussa. Pönkä (2014, 124) tuo esiin, miten ensimmäiset blogit syntyivät ennen kuin Web 2.0 ja sosiaalinen media käsitteinä keksittiin. Aluksi blogien pitäminen vaatii teknistä taitavuutta, mutta ensimmäisten blogipalveluiden, Open Diary (1998) ja LiveJournal (1999), perustaminen antoi kenelle tahansa mahdollisuuden perustaa helposti ja nopeasti oma julkaisukanava nettiin. Tätä oman julkaisukanavan perustamisen mahdol-

lisuutta on pidetty yhtenä sosiaalisen median tuomana isoimpana muutoksena aikaisempaan mediamaailmaan verrattuna. (Pönkä 2014, 124.)

Yleisimpiä blogialustoja ovat WordPress, Blogger (Blogspot), Vuodatus.net ja Tumblr (Pönkä 2014). Kaikki blogialustat ovat käytettävyydeltään helppoja, mutta niiden ominaisuudet eroavat jonkin verran toisistaan (Haasio 2013, 69). Opinnäytetyönsä viitekehyksessä Kohtamäki (2017) käy läpi tunnetuimmat blogikanavat sekä niiden toiminnallisuuteen liittyvät yhteneväisyydet ja eroavaisuudet.

Erityisesti blogien hyödyntäminen työnhaussa nousee Kohtamäen (2017) työssä keskeiseksi teemaksi. Olander (25.9.2012) toteaa, että asiantuntijablogi antaa paljon monipuolisemman kuvan työnhakijasta ja hänen osaamisestaan kuin perinteinen ansioluettelo. Mikään muu kanava ei tarjoa tietoa rekrytoijalle niin nopeasti ja vaivattomasti kuin työnhakijan blogi. Työnhakijan osaaminen, kokemus ja vuorovaikutustaidot käyvät ilmi asiantuntijablogista. Itse tuotettu sisältö kertoo paljon enemmän työnhakijan ajattelusta ja todellisesta osaamisesta kuin perinteiset korulauseet työhakemuksessa ja liitteenä olevassa CV:ssä. Hernberg (2013, 145) toteaa, että asiantuntija kommentoi osaamisalueeseensa liittyviä aiheita blogissaan. Näin asiantuntija lisää mahdollisuuksiaan tulla kohderyhmässään huomioiduksi ja antaa itsestään kuvan hyödyllistä tietoa jakavana, aktiivisena ja johdonmukaisesti viestivänä ammattilaisena. Olander (25.9.2012) puolestaan tuo esiin, että verkkonäkyvyyden hallinta on blogeissa helpompaa kuin muissa sosiaalisen median kanavissa. Läsnaolo muissa sosiaalisen median kanavissa on tärkeää, mutta niitä ei voi muokata oman mielen mukaisesti ja niissä toimitaan palveluntarjoajan ehdoilla. Lähinnä ne toimivat sisäänheittäjinä omalle blogisivustolle, jota itse hallitset. Blogisisältö on mietittyä sisältöä, se kestää aikaa ja tuo verkkoläsnaoloon syvyyttä (Olander 22.10.2013).

Työnhaussa on helppo erottua näytöillä blogissa. Olander (9.11.2012) muistuttaa, että rekrytointitilanteessa työnantajalla ei ole aikaa eikä rahaa pitkiin rekrytointiprosesseihin. Tällöin pätevin henkilö pitäisi löytyä nopeasti ja tehokkaasti, sillä yrityksen menestys on suoraan riippuvainen palveluksessa olevien henkilöiden osaamisesta. Tulevaisuudessa blogi tai portfolio voi olla työsaannin edellytyksenä lähes kaikessa asiantuntijatyössä. Osaaminen pitää tuoda näkyville tai muuten ei voida todistaa, että sellaista on olemassa. Hoppe ja Laine (2014, 212–220) toteavat, että kaikista työnhakublogeista ei tule menestystarinoita, mutta onnistuneita blogeja yhdistää muutama selkeä tekijä. Tällaisia tekijöitä ovat sosiaalisen median aktiivinen käyttö, osaamisen korostaminen, eri sosiaalisen median palveluiden linkittäminen toisiinsa, aktiivinen kertominen työnhausta sekä omaperäisyys, avoimuus, energisyys yhdistettynä omaan persoonaan.

3 METODOLOGIA

Kohtamäen (2017, 29) tutkimuksessa on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Vastausten kerääminen on tehty Webropol-lomakkeella. Kohtamäki perustelee lomakkeen käyttöä sillä, että kyseisellä ohjelmalla kyselyiden toteuttaminen ja vastausten kerääminen on helppoa. Webropol-kysely on myös vastaajalle yksinkertainen ja nopea tapa osallistua kyselyyn.

Kohtamäen (2017) opinnäytetyössä Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille suunnattu kysely koostui monivalintakysymyksistä. Taustakysymyksiä kysyttiin vastaajien sukupuolta ja ikää. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä sosiaalisen median kanavia opiskelijat käyttävät, mitä näistä kanavista he hyödyntävät työhaussa ja miten he ovat hyödyntäneet eri kanavia työhaussa. Vastaajilta kysyttiin myös, pitävätkö he blogia. Niiltä vastaajilta, jotka pitävät blogia, pyydettiin yhteystietoja, mikäli he halusivat tulla haastatteluun.

Työnhakukampanjan toteuttaneille ja ammattilaisille suunnatut kyselylomakkeet koostuivat avoimista kysymyksistä ja yhdestä monivalintakysymyksestä. Työnhakukampanjan toteuttaneilta kysyttiin vahvuuksista, parannuskeinoista ja haitoista työnhakukampanjassa, blogin hyödyllisyydestä ja työnhakublogin tulevaisuuden näkymistä. Kysymyksillä haluttiin saada selville, mitkä olivat ne ratkaisevat keinot kampanjassa, jotka johtivat työllistymiseen. Toisaalta haluttiin tietää myös, mikä epäonnistui ja mitkä seikat aiheuttivat haittaa työhaussa. Heiltä kysyttiin myös ajatuksia siitä, miten sosiaalinen media ja digitalisaatio tulevat muuttamaan työnhakua tulevaisuudessa. (Kohtamäki 2017, 30–31.)

Kyselyssä myynnin, markkinoinnin ja rekrytoinnin ammattilaisilta kysyttiin työnhakukampanjan onnistumisen edellytyksistä ja mahdollista haitoista, työnhakublogin hyödyllisyydestä sekä sosiaalisen median ja digitalisaation vaikutuksesta työnhakuun tulevaisuudessa. Kysymykset olivat osittain samoja työnhakukampanjan toteuttaneille ja ammattilaisille, sillä haluttiin saada samoista asioista erilaista näkökulmaa ja vertailutietoa esimerkiksi siitä, kokevatko vastaajat eri tavalla esimerkiksi työnhakukampanjan hyödyllisyyden. Kysymykset ovat yhtä kysymystä lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä, joihin ei ole olemassa valmiita vastausvaihtoehtoja. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska ei haluttu ohjailla vastaajien mielipiteitä, vaan annettiin heille mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti annetuista teemoista. (Kohtamäki 2017, 31.)

Opiskelijoille suunnattu kysely toteutettiin Webropol-kyselynä. Kyselyyn käytettiin julkista linkkiä ja vastaukset käsiteltiin anonymisti. Kyselyn kohderyhmään kuului

600 opiskelijaa, joille lähetettiin linkki kyselyyn sekä tekstiviestillä että sähköpostitse. Kysely oli avoinna vastaajille 2.–7.11.2016. (Kohtamäki 2017, 31.)

Työnhakukampanjan blogissaan toteuttaneille 23 henkilölle lähetettiin Webropol-kysely, joka sisälsi viisi avointa kysymystä sekä yhden strukturoidun monivalinta-kysymyksen. Kyselyyn valitut henkilöt saatiin hakemalla Googlesta hakusanalla ”työnhakukampanja”. Yhteystiedot poimittiin heidän blogeistaan ja heidän sähköpostiosoitteisiin lähetettiin Webropol-linkki vastaamista vasten. Kyselyihin käytettiin henkilökohtaista linkkiä ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Linkki oli avoinna 14.–27.11.2016. (Kohtamäki 2017, 31.)

Kymmenelle internetissä asiantuntijablogia pitävälle ammattilaiselle lähetettiin kysely, joka sisälsi kolme avointa kysymystä ja yhden strukturoidun monivalinta-kysymyksen. Kyselyyn valitut henkilöt olivat tunnettuja asiantuntijoita, joista osa oli julkaissut alan kirjoja, ja jokainen heistä työskenteli myynnin, markkinoinnin, rekrytoinnin tai viestinnän asiantuntijatehtävässä ja he pitivät blogia edellä mainituista aiheista. Ammattilaisten sähköpostiosoitteet poimittiin heidän blogeistaan. Kyselyihin käytettiin henkilökohtaista linkkiä ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Linkki oli avoinna 14.–27.11.2016. (Kohtamäki 2017, 31 - 32.)

Opiskelijoille suunnatussa kyselyssä vastausprosenttina oli 20 ja sitä voidaan tässä tapauksessa pitää hyvänä, koska kappalemääräisesti vastauksia saatiin 121. Näin suuresta vastaajamäärästä voi tehdä johtopäätöksiä. Hyvään kappalemäärän saamiseen tässä tapauksessa auttoivat kyselyn lähettäminen myös tekstiviestillä, kyselyn toteuttajatahona Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja kyselyn lähettäjänä ammattikorkeakoulun opinto-ohjaaja. Vastaamista helpotti myös lyhyt kysely, helppot kysymysmuodot, oikea kohderyhmä ja sähköpostin sekä tekstiviestin napakka sisältö. Työnhakukampanjan toteuttaneille lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli 43 prosenttia ja ammattilaisille lähetetyn kyselyn vastausprosentti 40 prosenttia. Vaikka vastausprosentti oli hyvä, vastaajien kokonaismäärä oli melko pieni, joten vastauksia voidaan pitää suuntaa antavina. Vastauksista voi kuitenkin päätellä, että kysymyksiä oli pohdittu monelta kannalta, ja vastaukset antoivat tukea teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin asioihin. Näiden kyselyjen vahvuutena olivat oikea kohderyhmä, onnistunut sähköpostin otsikointi ja saateteksti sekä selkeät kysymykset. (Kohtamäki 2017, 33.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustuloksista selviää, että sosiaalisen median käytetyimmät kanavat vastaajien keskuudessa ovat Facebook, Instagram ja Snapchat. Työhaussa eniten

hyödynnettiin Facebookia ja LinkedInia. Blogin pitäminen ei ole kovin suosittua opiskelijoiden keskuudessa. Työnhakukampanjan toteuttaneet henkilöt ovat sen sijaan tyytyväisiä, sillä työnhakublogin pitäminen vaikutti suotuisasti heidän työnsaantiin. Sosiaalinen media ja digitalisaatio ovat jo muuttaneet työnhakua ja työnhaku tulee yhä enemmän painottumaan sosiaaliseen mediaan. (Kohtamäki 2017, 34.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia liiketalouden opiskelijoiden sosiaalisen median hyödyntämistä työhaussa. Tulokset osoittivat, että sosiaalisen median käytetyimmät kanavat olivat Facebook, Instagram ja Snapchat. Työhaussa vastausten mukaan eniten hyödynnetään Facebookia ja LinkedInia. Ikäryhmittäin tarkasteltuna Facebook ja Instagram olivat kaikissa ikäryhmissä suosituimmat sosiaalisen median kanavat. Snapchat on suosittu erityisesti alle 30-vuotiaiden keskuudessa, kun taas LinkedIn on hieman suosittumpi yli 30-vuotiaiden keskuudessa kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Erityisesti yli 30-vuotiaat käyttivät LinkedInia eniten työhaussa, kun taas nuoremmat ikäryhmät hyödynsivät Facebookia eniten työhaussa. (Kohtamäki 2017, 49.)

Tutkimuksen mukaan yleisimpiä tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa työhaussa olivat työnhakuilmoitusten ja potentiaalisten työnantajien seuraaminen, oman alan ammattilaisten ja mielipidevaikuttajien seuraaminen sekä oman ammatillisen profiilin luominen. Sosiaalisessa mediassa työhaussa toimittiin eniten passiivisesti eli seurattiin työpaikkailmoituksia, työnantajia ja ammattilaisia. Aktiivisemmalla roolilla voisi kenties päästä nopeammin tavoitteeseen eli työllistyä unelmien työpaikkaan. Blogia piti vain yksi vastaaja. Yhtään yhteystietoa ei saatu kyselyn kautta haastattelua varten. Blogit eivät ole kovin suosittuja muiden sosiaalisen median kanavien rinnalla, mutta niiden hyödyntämistä kannattaisi korostaa, sillä ne ovat monipuolisia ja tarjoavat laaja-alaisesti tietoa ajankohtaisista teemoista. (Kohtamäki 2017, 49.)

Tutkimuksen tavoitteena oli myös tutkia työnhakukampanjan toteuttaneiden sekä ammattilaisten ajatuksia blogin hyödyntämisestä työhaussa sekä heidän mielipiteitään siitä, miten digitalisaatio muuttaa työnhakua tulevaisuudessa. Työnhakukampanjan toteuttaneiden mukaan tärkeimmät vahvuudet kampanjassa ovat kampanjan toteuttamisen ajoitus ja uutuus, kampanjasivuston visuaalisuus ja hyvä kirjallinen ilmaisu, hyvä oman itsensä brändäys sekä avoimuus, rohkeus ja kohdistettavuus yrityksille. Kampanjat olivat niin onnistuneita, että suurin osa vastaajista oli työllistynyt ennen kuin he olivat ehtineet toteuttaa kaikki suunnitelmansa vaiheet. Kampanjan tehostamiskeinoja olivat videot, soittokierros kiinnostaviin yrityksiin oman osaamisen myymiseksi ja piilotyöpaikkojen kartoittamiseksi sekä

aktiivisempi rooli sosiaalisessa mediassa. Kampanjasta oli enemmän hyötyä kuin haittaa, mutta haittoja aiheutuu, jos kampanja ei ole selkeä, suunnitelmallinen ja oman itsensä brändäys epäonnistuu. Kampanja on hyödyllinen silloin, kun blogi tuo esiin työntekijän ammattitaidon ja osaamisen. Perinteisiä työnhakukeinoja ei ole kuitenkaan syytä unohtaa, sillä ne toimivat usein paremmin alasta riippuen. (Kohtamäki 2017, 50 - 51.)

Työnhakukampanjan keskeisimpiä piirteitä ammattilaisten mielestä ovat suunnitelmallisuus, sisältö ja verkostoituminen sekä ammattitaidon ja osaamisen tuominen selkeästi esiin. Bloggaamisesta voi olla haittaa, jos kirjoittaa sopimattomista aiheista ja unohtaa reilun pelin säännöt. Kaikenlainen sosiaalisen median hyödyntäminen työnhaun aikana on suositeltavaa. Työnhakukampanjan toteuttaneilla oli positiivisempi näkemys blogin hyödyllisyydestä tulevaisuudessa kuin ammattilaisilla, sillä he ovat omakohtaisesti kokeneet kampanjan hyödyllisyyden. Tulevaisuudessa kuitenkin huomiota kiinnittävät vain todella ammattimaisesti rakennetut työnhakukampanjat, sillä erilaiset uudet työnhakusovellukset tulevat viemään rekrytoijien huomiota ja ne tekevät työnhausta yhä pirstaleisemman. (Kohtamäki 2017, 51.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalisen median käytetyimmät kanavat olivat Facebook, Instagram ja Snapchat (Kohtamäki 2017). Työhaussa eniten hyödynnettiin Facebookia ja LinkedInia. Yleisimpiä tapoja hyödyntää sosiaalista mediaa työhaussa olivat työnhakuilmoitusten ja potentiaalisten työnantajien seuraaminen, oman alan ammattilaisten ja mielipidevaikuttajien seuraaminen sekä oman ammatillisen profiilin luominen.

Facebookia kannattaa rekrytoijien edelleen suosia työnhakukanavana. LinkedInia on totuttu pitämään erityisesti työhaussa toimivimpana kanavana, mutta tämän kyselyn mukaan sitä käytti työhaussa vain vajaa neljännes vastaajista. LinkedIn on kuitenkin suosituin kanava työhaussa, joten sen hyödyntäminen lisää työnsaantimahdollisuuksia myös alle 30-vuotiaiden keskuudessa. Instagram on suosittu kanava kaiken ikäisten keskuudessa, mutta sen käyttö on ollut tois- taiseksi vielä vähäistä työhaussa ja rekrytoinnissa. Työpaikkailmoitusten määrä on Instagramissa silti nousussa ja yritysten kannattaa Instagramia hyödyntää, sillä käyttäjämäärät ovat suuria ja kasvavat jatkuvasti. Snapchatin suuresta suosiosta huolimatta se ei sovellu rekrytointiin, vaan yritysten kannattaa keskittää resurssinsa edellä mainittuihin kanaviin. (Kohtamäki 2017, 49.)

Sosiaalinen media ja digitalisaatio ovat nyt jo muuttaneet työnhakua. Tulevaisuuden trendejä ovat entistä enemmän videohakemukset, sosiaalisen median eri kanavien tarjoamat verkostoitumismahdollisuudet ja kilpailu piilotyöpaikoista eri keinoilla. Tämä edellyttää työnhakijalta kykyä luoda hyviä visuaalisia ja tekstillisiä kokonaisuuksia sekä myös tekniikan hallintaa. Työnhaku tulee yhä enemmän painottumaan sosiaaliseen mediaan ja tämä lisää sellaisten työnhakijoiden ahdistusta, joille kirjoittaminen ja sosiaalisessa mediassa aktiivisesti verkostoituminen eivät ole luontevia asioita. Perinteiset työnhakukeinot kuitenkin tuovat tulosta edelleen monilla aloilla, vaikka rekrytointi muillakin aloilla kuin markkinoinnissa, myynnissä ja viestinnässä, lisääntyy verkossa. Työpaikkailmoituksia on yhä vaikeampi löytää, sillä ilmoittelu hajoaa jatkuvasti pienempiin ja erikoistuneimpiin kanaviin. Myös työnantajan on huolehdittavat tulevaisuudessa entistä enemmän työnantajakuvastaan ja tämä tapahtuu jo nyt, kun työpaikkailmoituksissa näytetään videoita työpaikan ja työyhteisön ”fiiliksistä”. (Kohtamäki 2017, 51.)

Piilotyöpaikkojen löytämiseksi tarvitaan omaa aktiivisuutta, rohkeutta lähestyä suoraan työnantajia sekä kykyä hyödyntää verkostoja ja kehittää luovia menetelmiä työnantajan huomion saamiseksi. Uusia työnhakusovelluksia tulee ja digitalisoitumisen ansiosta rekrytoijien on helpompi löytää osaajia ilman, että työpaikkaa tarvitsee laittaa julkisesti avoimeksi. (Kohtamäki 2017, 51-52.)

Sitra on teettänyt IRO Research Oy:n kanssa yhteistyössä Työelämä tutkimus 2017 –nimisen tutkimuksen, joka selvitti vuoden 2017 helmikuussa noin 5000 suomalaisen työikäisen työelämävalmiuksia sekä näkemyksiä tulevaisuuden työelämään liittyen (Sitran työelämä tutkimus 2017). Sosiaalinen media nähdään vielä tällä hetkellä alihyödynnettyinä varana työnhaussa. Sen merkitys erityisesti verkostoinnissa tulisi nähdä hyödyllisenä, sillä työntekijöiden ja työnhakijoiden laajin verkosto tänä päivänä on useimmiten sosiaalisessa mediassa. Kuitenkin tutkimuksen mukaan vain joka viides kertoo tai on halukas ylipäättään kertomaan työnhaustaan sosiaalisessa mediassa. Kohtamäki (2017, 52) tuo pohdinnassaan esiin, että erilaiset sovellukset, jossa työnhakijat voivat salaa hakea työpaikkaa, saattavat lisääntyä. Työelämän ”Tinder” tullaan näkemään, ja LinkedIn on hyvä kanava matkalla siihen. Kirjoittajien mukaan niin sanotut salaiset työnhakukanavat voivat rohkaista laajempaa joukkoa hyödyntämään sosiaalista mediaa entistä enemmän työnhaussa.

Oman osaamisensa tunnistaminen ja sen sanoittaminen liittyvät itsetuntemukseen ja auttavat työnsaannissa ja ovat edellytyksiä yhdessä tekemiselle (Arola 2017, 6). Keskinäisriippuvaisessa maailmassa ratkottavaksi tulevat ongelmat ovat kompleksisia. Monitieteellinen tai moniammatillinen lähestymistapa muuttaa

asiantuntijuuden jaetuksi asiantuntijuudeksi. Monialaiset verkostot ja -tiimit ovat tulevaisuuden tapoja tehdä työtä ja ratkoa asioita. Tulevaisuuden työelämätaimoina korostuvat oman osaamisen valjastaminen yhteiseen käyttöön ja muiden kanssa yhdessä toimiminen.

Tämän artikkelin kirjoittajien mukaan sosiaalisen median hyödyntäminen työhaussa ja verkostoitumisessa ovat tärkeitä elementtejä edellä mainituissa. Näiden asioiden sisällyttäminen ohjaukseen sekä opintojaksojen sisältöihin on aikaisempaa tärkeämpää. Reflektoinnin merkitystä sekä monipuolista verkostoitumista ja ryhmätyöskentelyä on nostettava esiin myös opiskelijan näkökulmasta merkittävänä taitoina.

LÄHTEET

Arola, M. (toim.). 2017. Eväitä työelämään: Kuusi tapaa lisätä korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. Sitran selvityksiä 1,2,3. Helsinki: Erweko.

Haaranen, M. & Svärd, E. 2014. Urakortit uusiksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 181.

Haasio, A. 2013. Sosiaalinen media ja kirjastot. Helsinki: Avain.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Helsinki: Talentum.

Hoppe, T. & Laine, T. 2014. Työnhakuopas: mitä, miten, missä? Helsinki: Talentum.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. Hyvät tyypit jyräävät työhaussa – Professori: ”Ohjaa rekrytointeja vaarallisesti harhaan”. [Verkkolehtiartikkeli]. MTV3. 27.10.2016. [Viitattu 30.10.2016]. Saatavana: <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/hyvät-tyypit-jyraavat-tyonhaussa-professori-ohjaa-rekrytointejavaarallisesti-harhaan/6137092>

Kohtamäki, M. 2017. Sosiaalisen median käyttö ja hyödyntäminen työhaussa: Työnhaku-kampanjat ja blogit. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 15.8.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123137/Kohtamaki_Mari.pdf?sequence=1

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Olander, I. 25.9.2012. Työhaussa blogi vakuuttaa paremmin kuin paperit. [Blogikirjoitus]. Sometek. [Viitattu 19.9.2016]. Saatavana: <http://sometek.fi/tyonhaussa-blogi-vakuuttaa-paremminkin-paperit/>

Olander, I. 9.11.2012. Verkkopresenssi korvasi ansioluettelon: sosiaalinen media ja työnhaku. [Blogikirjoitus]. Sometek. [Viitattu 19.9.2016]. Saatavana: <http://sometek.fi/ja-niin-verkkopresens-korvasi-ansioluettelon-sosiaalinen-media-ja-tyonhaku/>

Olander, I. 22.10.2013. Asiantuntija sosiaalisessa mediassa. [Blogikirjoitus]. Sometek. [Viitattu 19.9.2016]. Saatavana: <http://sometek.fi/asiantuntija-sosiaalisessa-mediassa/>

Pönkä, H. 2014. Sosiaalisen median käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Sitran työelämä tutkimus. 2017. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 17.8.2017]. Saatavana: https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf

TIEDONHANKINTA ON INPUTTIA JA VIESTINTÄ OUTPUTTIA

Marja-Riitta Koponen, tradenomi (AMK)

Ari Haasio, FT, yliopettaja

1 JOHDANTO

Koposen (2015) opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia tiedontarpeita esiintyy viestintäalan ammattilaisten päivittäisessä työssä, miten he hankkivat ammatillista tietoa ja millaisia tiedonhankintakanavia ja tiedonlähteitä he käyttävät. Tavoitteena oli myös selvittää, miten tiedonhankinta ja viestintä nivoutuvat toisiinsa.

Opinnäytetyössä tekijä analysoi Tampereen kaupungin viestintäyksikön työntekijöiden tiedontarpeita ansiokkaasti tiedonhankinnan teoriaan peilaten. Työn tavoitteena oli selvittää niitä kanavia, lähteitä ja strategioita, joita viestinnän ammattilaiset käyttivät tiedontarpeidensa tyydyttämiseen. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, millaisia ovat viestintäyksikön työntekijöiden päivittäiset tiedontarpeet ja mitä tiedonlähteitä ja tiedonhankintakanavia he käyttävät ammatillisen tiedon hankinnassa. Tavoitteena oli tutkia myös sitä, miten viestintäyksikön tiedottajat näkevät tiedonhankinnan ja viestinnän välisen suhteen.

Artikkeli perustuu Marja-Riitta Koposen (2015) opinnäytetyöhön, joka on kokonaisuudessaan luettavissa verkosta.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Mitkä ovat työntekijöiden ammatilliset tiedontarpeet päivittäisessä työssä?
- Miten työntekijät hankkivat tietoa tyydyttääkseen tiedontarpeensa?
- Mitä tiedonlähteitä ja kanavia he käyttävät tiedonhankinnassaan?

Tutkimusongelmaa lähestyttiin Tom D. Wilsonin (1997) tiedollisen käyttäytymisen mallin sekä Leckien, Pettigrewn ja Sylvainin (1996) ammatillisen tiedonhankinnan

yleismallin kautta. Wilsonin mukaan ammatillisen tiedon hankintaa määrittävät sekä yksilölliset, yhteisölliset että sosiokulttuuriset tekijät. Sosiokulttuurisia tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristöstä ja työrooleista kumpuavat tiedonhankinnan tarpeet. (Wilson 1981). Lintilän (2001, 15–16) mukaan Wilson liittää tiedontarpeen sosiaaliseen kontekstiin: tiedonhakija on aina osa ympäröivää yhteisöään ja sen vaikutteita, hän ei toimi siitä irrallisena.

Leckien ja Pettigrewn (1997) mukaan tiedonhankinnasta saatu palaute vaikuttaa tiedonhankintaprosessin jatkuvuuteen. Leckie ja Pettigrew eivät kuvaa varsinaista tiedonhankintaprosessia sinänsä vaan heidän mukaansa tärkeintä on tiedonhakijan arvio siitä, millaiseen tulokseen tiedonhankinnassa päästiin. Jos tulos ei ole riittävän hyvä saadun palautteen pohjalta, tiedonhankintaa jatketaan muista vaihtoehtoista lähteistä. Huono tai riittämätön kokemus tiedonlähteen relevanssista voi johtaa siihen, että jatkossa tämän tiedonlähteen käyttöä vältetään. (Leckie & Pettigrew 1997, 103; Savolainen 2011, 100.)

Työ perustui kvalitatiiviseen lähestymistapaan, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimushaastattelun pääteemat olivat:

- työtehtävien ja -roolien vaikutus tiedonhankintaan
- tiedontarpeet päivittäisessä työssä
- tiedonlähteet ja tiedonhankintakanavat
- tiedon asema työssä
- ammatillinen tiedonhankinta ja viestintä.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kaikkiaan yhdeksän Tampereen kaupungin viestintäyksikön työntekijää. Viestintäyksikön 16 henkilöstä tähän tutkimukseen otettiin mukaan kolme viestintäpäällikköä, kolme viestintäsuunnittelijaa sekä kolme verkkoviestintäsuunnittelijaa. Teemahaastattelu soveltui hyvin menetelmäksi, koska otos oli pieni. Lisäksi viestintäyksikön työntekijät ovat hyvin keskustelevia ja analyysoivia, joten haastattelemisen oli helppoa ja vastaukset monipuolisia ja monipolvisia. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 11) toteavatkin, että haastattelu on metodi, joka yleensä koetaan miellyttäväksi ja se on lähellä arkista käytäntöä.

Haastateltavat valittiin työtehtävien ja työroolien edustajina. Haastattelut tehtiin heinä-, elo- ja syyskuun 2014 aikana. Ne nauhoitettiin ja litteroitiin tulkintaa varten. Materiaali analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

3 TIEDON LÄHTEILLÄ

3.1 Työroolin merkitys tiedonhankinnassa

Työrooleilla on merkitystä tiedonhankinnassa. Tom D. Wilsonin mallin mukaan sosiokulttuurinen ympäristö, työympäristö sekä työrooli vaikuttavat henkilön tiedon tarpeisiin ja sitä kautta tiedonhankintakäyttäytymiseen (Haasio & Savolainen 2004, 71–72; Wilson 1981). Leckie ja Pettigrew (1997, 102) painottavat vielä enemmän työroolin merkitystä ammatillisen tiedonhankinnan yleismallissaan. He sanovat, että työntekijän työtehtävät määrittävät tiedon tarpeita ja näin ollen myös tiedonhankintaa.

Tämä oli havaittavissa myös viestintäyksikön työntekijöiden kohdalla. Heidän erilaiset työroolinsa määrittivät myös heidän tiedonhankintaansa. Esimerkiksi asiantuntijan ja tiedottajan roolissa painottuu tausta-aineistojen ja dokumenttien hankkiminen tiedotteiden laatimisen pohjaksi. Tällöin tiedonhankinta saattaa olla hyvinkin laaja-alaista ja tiedonhankinnassa käytetään useita kanavia ja lähteitä. Asiantuntijaroolissa painottuvat henkilökontaktit ja henkilöt tiedonlähteinä:

H9: Voin kuvitella, että tiedottajille nää sisäiset kontaktit ovat ensiarvoisen tärkeitä ja pitää tavallaan pyrkiä olemaan oikeassa paikassa oikeeseen aikaan kuulolla, että tietää sit oikeat yhteyshenkilöt, kun tulee akuuttitilanne päälle. Voin kuvitella, että nää sisäiset verkostot ovat heille tärkeitä.

Kollegan roolissa tietoa hankitaan kysäisemällä asiaa lähimmältä työtoverilta ”sermin yli” tai kysymällä esimerkiksi mielipidettä jonkin tekstin kirjoittamisessa:

H2: Ai niinku kollegojen kans? Se on sellasta, että tsekkaa jotain, tyyliin että, miten te kirjoitate tän tai kukas se ihminen nyt onkaan, sellasta pikajuttua, pikatestaamista tai avunpyyntöä.

H8: Oman yksikön sisällä on enemmän tämmönen kollegan rooli, että voi auttaa työkavereita tai sit pyytää heiltä apua, ja semmosta vuorovaikutusta.

Viestinnän ammattilaisen ja konsultin roolissa työntekijä on itse usein tiedonlähteenä muille: hän antaa asiantuntija-apua eri yksiköille siitä, miten viestintäsuunnitelma laaditaan ja ohjeita viestinnän hoitamisessa.

Heidän erilaiset työroolinsa määrittivät myös heidän tiedonhankintaansa. Esimerkiksi asiantuntijan ja tiedottajan roolissa painottuu tausta-aineistojen ja

dokumenttien hankkiminen tiedotteiden laatimisen pohjaksi. Tällöin tiedonhankinta saattaa olla hyvinkin laaja-alaista ja tiedonhankinnassa käytetään useita kanavia ja lähteitä. Asiantuntijaroolissa painottuvat henkilökontaktit ja henkilöt tiedonlähteinä.

Konsultin ja kouluttajan roolissa korostuu viestintäammattilaisen oma tietämys ja tuntemus koulutettavasta asiasta. Tätä varten viestintähenkilöstö koulutuu ja seuraa oman alansa kehitystä sekä ylläpitää ammattitaitoaan. Tällainen orientoivan tiedon hankinta pitää yksilöä ajan tasalla omasta työstään ja alastaan (Haasio & Savolainen 2004, 105).

Tiedottajan roolissa pitää usein etsiä ja pyytää tausta-aineistoa tiedotettavasta asiasta. Tiedottajan pitää osata kirjoittaa ja avata vaikeatkin asiat niin, että kaikki asiasta tietämättömätkin sen ymmärtävät.

H3: ...ja tuon sitä esille, että mitä tää juttu tarkoittaa käytännössä. Eli yritän saada tämän heidän asiansa, tai nämä heidän uudet palvelunsa mahdollisimman tällaiseen selkokieliseen tai selkeäkieliseen asuun, et siitä tulee ensilukemalta lukijalle kuva, et mitä tää asia koskee.

H7: Ja jotenkin toimittajana, mutta vielä enemmän nykyisin mä miellän olevani sellanen välikäsi ja suodatin. Ja semmonen kansantajuistaminen ja helppolukuisuus on tietenkin aina olleet toimittajanakin tärkeitä, mutta nyt niinku vielä enemmän, et ihmiset sais sen tiedon niin yksinkertaisesti, että ne jaksais sen lukea ja sisäistää.

Tiedonhankinta liittyy ajankohtaisten asioiden seuraamiseen ja lehti juttujen ideoimiseen ja pohtimiseen yhdessä kollegoiden kanssa, mikä on juuri nyt ajankohtaista.

3.2 Päivittäiset tiedontarpeet ja tiedontarpeiden ennakointi

Tiedontarpeet päivittäisessä työssä voivat vaihdella pienistä tarkistamistehtävistä laajoihin asioiden tausta-aineistojen hankkimiseen. Verkkoviestintäsuunnittelijat mainitsivat tiedontarpeiksi sisällölliset tiedontarpeet omasta substanssista, sillä he päivittävät kaupungin verkkosivuja ja ylläpitävät ja tuottavat sisältöjä kaupungin Facebook-sivulle.

Moni haastateltavista mainitsi ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä asiantuntijuuden ylläpitämiseen liittyvät tarpeet eli orientoivan tiedon tarpeet. Näihin

tarpeisiin voi saada vastauksia esimerkiksi koulutustilaisuuksista. Lisäksi sosiaalisen median ammatillisista yhteisöistä voi saada vinkkejä ja vertaistukea työhön.

Tiedotusvälineet ottavat myös nopeasti yhteyttä ja kysyvät lisätietoja asioista, jotka ovat vasta suunnitteilla tai ideoinnin tasolla.

H5: ... sitten jos näyttää siltä netin tulosten ja seurannan perusteella, että siitä on jotain käytännön vaikutuksia vaikka kuntalaisille, niin mä usein siinä vaiheessa kysyn tämmösen täsmäkysymyksen, että missäs vaiheessa tää on täällä, että olen lukenut tästä ja löytänyt tällaista tietoa, että mitä tää tarkoittaa täällä ja koska se tulee, niin siinä on usein tiedonhankintaa muutoin siinä pohjalla.

Viestintätöön tekemistä helpottaa, kun tietää asioista jo vähän etukäteen. Lautakuntien ajankohtaiskatsaukset ennen varsinaista kokousta ovat myös tärkeitä foorumeita tulossa olevien asioiden ja tiedontarpeiden ennakoinniseksi.

3.3 Tiedonhankintakanavat ja lähteet

Valtakunnallista mediaa seurataan monipuolisesti. Sanomalehdet, televisio sekä verkkolehdet ovat jatkuvassa seurannassa myös sosiaalisen median seuraaminen on yksikön henkilöstön työn kannalta keskeistä.

Viestintähenkilöstö mainitsee käytetyimmiksi tiedonhankintakanavikseen internetin ja intranetin (Loora). Verkon kautta ovat käytettävissä paitsi eri lehtien, viranomaisten, yhteisöjen ja kuntien sivut, myös käytetyin hakukone Google. Hakukoneena Google on helppokäyttöinen ja nopea ja sillä saa myös relevantteja hakutuloksia. Muita hakukoneita viestintäyksikön henkilöstö ei käyttänyt.

Tiedonlähteinä mainittiin tärkeimmiksi informaalit eli henkilölähteet. Henkilö voi toimia joko itse tiedonlähteenä tai kanavana tiedonlähteelle, jolloin hän voi kertoa jollekulle toiselle, mistä tai keneltä lisätietoa löytyy. Myös kollegat ovat tärkeä tuki ja verkosto, jonka kanssa voi peilata omaa työtään tai yksinkertaisesti kysyä neuvoja ja apua.

Sosiaalisen median kanavien käyttö tiedonlähteinä tai tiedonhankintakanavina jakaa eniten mielipiteitä. Osa on sitä mieltä, että sosiaalinen media toimii parhaiten yleisen keskustelun ja ajassa pinnalla olevien asioiden seuraamisessa, mutta osalle se on myös tiedonlähde, kun seurataan esimerkiksi omaan työhön liittyviä blogeja tai keskusteluryhmiä.

Vähiten viestintäyksikön henkilöstö käytti ammatillisen tiedonhankinnanlähteinä uutiskirjeitä ja kirjallisuutta. Uutiskirjeitä moni kyllä tilaa, mutta niiden antia ammatillisesti ei pidetty merkittävänä. Kirjallisuuden merkitys tiedonlähteenä on jatkuvasti vähentynyt, vaikka useampikin henkilö kyllä mainitsi työpaikaltaan löytyvän kielenhuollon käsikirjan ja oikeakielisyyssoppaan, mutta muutoin kirjallisuutta ei käytetä tiedonhankinnassa. Ammatillisen kirjallisuuden sanottiin ”laahaavan perässä” ja vanhenevan nopeasti. Uusin ammatillinen tieto löytyy verkosta ja sosiaalisen median verkostoista, kuten esimerkiksi keskusteluryhmistä ja blogeista.

Vakkarin (1999, 28) mukaan henkilön aiempi tietämys asiasta määrittää sitä, miten hän mieltää tietämyksensä riittämättömäksi ja millaista tietoa hän kokee tarvitsevänsä. Tästä sekä henkilön aiemmista tiedonlöytämisen kokemuksista riippuu, mitä mekanismeja hän hyödyntää. Aiemmat käyttökokemukset vaikuttavat merkittävästi lähdevalintoihin, jos ne on todettu helppokäyttöisiksi ja hyödyllisiksi, niitä ollaan taipuvaisia käyttämään myös uudelleen (Haasio & Savolainen 2004, 30).

Toisaalta pitkäaikainen työkokemus saattaa myös urauttaa työntekijät käyttämään samoja lähteitä ja kanavia tiedonhankinnassa. Usein myös kiire työssä vaikuttaa siihen, mitä lähteitä tai tiedonhankintakanavia käytetään, eli käytetään niitä lähteitä, jotka ovat helpoimmin saatavissa ja tavoitettavissa.

Viestintä nähtiin laajempänä toimintona, jonka yhtenä alalajina on tiedonhankinta. Tiedonhankinta nähtiin yksisuuntaisena toimintona, jossa tiedonhakija haluaa vastauksen kysymykseensä ja itse aktiivisesti etsii tietoa. (Lintilä 2001, 116.)

H6: Viestintä saattaa tulla huomaamatta, mutta tiedonhankintaan pitää olla joku inputti itellä, joku tarve...

Toisaalta tiedonhankintaa ei välttämättä nähdä erillisenä osana työprosessia, vaan siihen kiinteästi liittyvänä osatekijänä.

H8: Niin, että onks tää tiedonhankinta jotenkin erillinen osa sitä viestintätyötä? Ei mun mielestä! Mun mielestä se on vaan semmonen konkreettinen työvaihe siinä, saman lailla työvaihe kuin itse kirjoittaminen tai haastattelun tekeminen juttua varten. Se haastattelu on vaan yks vaihe siinä prosessissa... et ei se oo mikään erillinen saareke, minkä vois siitä napata erikseen.

4 LOPUKSI

Opinnäytetyön tulokset vahvistavat aiempien tiedonhankintatutkimusten tuloksia siitä, että ammatillinen tiedonhankinta on yksi osa työprosessia eikä sitä aina voi erottaa erilliseksi toiminnoksi. Tiedonhankinta tapahtuu samanaikaisesti muun työskentelyn lomassa. Esimerkiksi tiedotetta tai juttua kirjoittaessaan tiedottajalla on samanaikaisesti käytössä internet, intranet ja sähköposti. Asioita voi tarkistaa heti verkosta tai sähköpostilla. Myös kollegat ovat lähellä ja heidän kanssaan voi käydä keskustelua ja kysyä mielipiteitä.

Rutiininomaisessa tiedonhankinnassa tieto löytyy helposti eikä muuttujia ole niin paljon. Toisaalta tehtävän laajuus ja tärkeys vaikuttaa siihen, että erilaisia tiedonlähteitä käytetään enemmän ja tietoa etsitään useammalta taholta. Laajemmissa tiedonhankintatehtävissä tietoa etsitään useista eri kanavista ja lähteistä ja näitä tietoja yhdistelemällä pyritään saamaan asioista kokonaiskäsitys esimerkiksi tiedotteen kirjoittamisen taustaksi. Tällöin käytetään enemmän aikaa erilaisten dokumenttien ja tausta-aineistojen hankkimiseen.

Työntekijän työrooli ja työtehtävät määrittävät tiedontarpeita. Tiedonlähteille hakeutumista ohjaa tietoisuus tiedonlähteistä, niiden tavoitettavuus, tuttuus sekä aiemmat käyttökokemukset. Työkokemuksen vaikutus näkyy siinä, mitä tiedonlähteitä työntekijä ensisijaisesti käyttää. Yleensä hän hakee tietoa sieltä, mistä on sitä aiemminkin helposti, nopeasti ja luotettavasti saanut. Ja usein se helpoin ja nopein tapa on joko internet tai henkilölähteet. Työntekijä arvioi tiedonhankinnan tulosta ja saatu palaute vaikuttaa siihen, jatkaako hän tiedonhankintaa vielä muista lähteistä. Tiedonhankinnan esteitä on myös aikapula, jolloin tyydytään käyttämään helposti saatavilla olevia lähteitä. Tiedonhankinnan esteenä voivat olla myös tietoverkko-ongelmat ja niiden toimimattomuus.

LÄHTEET

Haasio, A. & Savolainen, R. 2004. Tiedonhankintatutkimuksen perusteet. Helsinki: BTJ Kirjasto-palvelu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Koponen, M.-R. 2015. "Tiedonhankinta on inputtia ja viestintä outputtia": Ammatillinen tiedonhankinta Tampereen kaupungin viestintäyksikössä. [Verkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 27.9.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505229699>

Leckie, G. & Pettigrew, K. 1997. A general model of the information seeking of professionals: role theory through the back door? Teoksessa: P. Vakkari, R. Savolainen & B. Dervin (eds.) Information seeking in context. Proceedings of an International Conference on research in

information need, seeking and use in different contexts 14-16 August, 1996, Tampere, Finland. London: Taylor Graham, 99-110.

Leckie, G., Pettigrew, K. & Sylvain C. 1996. Modeling the information seeking of professionals: a general model derived from research engineers, health care professionals, and lawyers. [Verkkojulkaisu]. Library quarterly 66 (2), 161-193. [Viitattu 28.9.2017]. Saatavana EBSCOhost-tietokannoista. Vaatii käyttöoikeuden.

Lintilä, L. 2001. Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään: yksilöllisten ja organisaatiolähtöisten tekijöiden vaikutusten tarkastelua. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitösk. [Viitattu 28.9.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5247-X>

Savolainen, R. 2011. Tiedonhankintatutkimuksen lähtökohtia. Teoksessa: S. Serola (toim.) Ote informaatiosta. Helsinki: BTJ Finland.

Vakkari, P. 1999. Tiedonhankinnan tukeminen ja informaatiotutkimus. Teoksessa: I. Mäkinen (toim.) Tiedon tie, johdatus informaatiotutkimukseen. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 9-31.

Wilson, T. D. 1981. On user studies and information needs. [Verkkojulkaisu]. Journal of documentation, 37 (1), 3-15. [Viitattu 28.9.2017]. Saatavana: <http://informationr.net/tdw/pub/papers/1981infoneeds.html>

Wilson, T. D. 1997. Information behaviour: an interdisciplinary perspective. Teoksessa: P. Vakkari, R. Savolainen & B. Dervin (eds.) Information seeking in context. Proceedings of an International Conference on research in information need, seeking and use in different contexts 14-16 August, 1996, Tampere, Finland. London: Taylor Graham, 39-50.

MESTARIN MESSISSÄ

Jenni Kurki, muotoilija (AMK)

Pekka Kurki, muotoilija (AMK)

Esa Savola, TaM, yliopettaja

1 JOHDANTO

Jenni Kurki ja Pekka Kurki toteuttivat omat opinnäytetyönsä Seinäjoen ammattikorkeakoulun Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikön Muotoilun koulutusohjelmassa kevätlukukaudella 2014. Työt toteutettiin itsenäisinä mutta toisiinsa liitettynä ja toisiaan tukevinä samalle toimeksiantajalle, kristillisiin kirjoihin erikoistuneelle Kustannus Oy Uusi Tielle. Yhteisenä tavoitteena opinnäytetöille oli tuoda kristillisten lastenkirjojen markkinoille uudenlainen Raamattu-aiheinen lastenkirjasarja, jonka työnimeksi annettiin *Mestarin messissä*. Kummallekin työlle etsittiin yhdessä ohjaajien kanssa niille sopivat muotoiluongelmat, ja työt toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kustantajan kanssa. Jennin ja Pekan työrupeama lastenkirjojen parissa alkoi kuitenkin jo ennen opinnäytetyötä ja on jatkunut vuosia sen jälkeenkin. Elämäkatsomus kun ei tiivisty vain yhdessä työssä, vaan muodostaa jatkumon, joka parhaassa tapauksessa rakentaa elämänmittaisen kaaren.

2 ELÄMÄNKATSOMUKSESTA MUOTOILUONGELMIKSI

2.1 Yllättävät eväät

Jennin ja Pekan aloittaessa opinnäytetyötään 2014 keväällä Seinäjoen ammattikorkeakoulun muotoilun koulutusohjelmassa oli kolme suuntautumisalaa: kalustemuotoilu, graafinen muotoilu ja lifestyle-muotoilu. Graafisessa muotoilussa opetussuunnitelman ammatillisesti keskeisiä osaamisalueita olivat mm. kuvitus, typografia ja yhtenäisten yritys- tai tuoteilmeiden luominen visuaalisen viestinnän keinoin. Jennin ja Pekan opinnäytetyöt sijoittuivat ilman ristiriitoja näiden ammatillisten osa-alueiden kovaan ytimeen.

Muotoilutyön ytimessä, kokonaan suuntautumisalasta ja koulutusohjelman nimestä riippumatta, on 1930-luvulta asti ollut funktionaalisuus eli moitteeton toimivuus käyttötarkoituksessaan. Funktionaalisuuden lähtökohtana taas on aina

käyttäjä ja hänen tarpeensa, ei muoto, tyyli tai ulkonäkö sinänsä. Näitä muotoilun perusvalmiuksia tutkittiin ja harjoiteltiin opintojen koko ajalle hajautetuissa erilaisissa projekteissa, joista valtaosa oli työelämälähtöisiä. Yksi näistä, Layers, muodostui Jennin ja Pekan opinnäytetyön kannalta erityisen merkitykselliseksi, koska projektin aikana sai funktiona ja muotonsa *Mestarin messissä* -kirjasarjan ensimmäinen teos, *Yllättävät eväät*. Layersin, joka toteutettiin Muotoilun koulutusohjelman ja Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelman yhteistyönä keväällä 2013 jo toista kertaa, muotoiluprojekteja johti tuntiopettaja Saija Sillanpää. Projektin lähtökohta-asetelma oli kunnianhimoinen: tarkoituksena oli murtaa suurten kustantajien hegemonia tuottamalla opiskelijatyönä vaihtoehtoisia, aattelliselta pohjalta toteutettuja kuvakirjoja lapsille tai muille erityisryhmille. Jennin ja Pekan harjoitustyöksi valikoitui nykyaikaan sijoitettu Jeesuksen ruokkimisihmettä käsittelevä teos.

Layers sai hyvää julkisuutta ja useat sen tuottamat prototyypit herättivät kustantajissa kiinnostusta. Kun Jennin ja Pekan *Yllättävät eväät* -prototyyppi osui syksyllä 2013 Kustannus Oy Uuden Tien kustannuspäällikön käsiin, syntyi jo saman syksyn aikana kustantajan ja tekijöiden mielissä ajatus täydentää kirjasarjaa neljällä uudella teoksella. Samalla tehtiin alustavat suunnitelmat siitä, miten sarjan seuraavan teoksen sekä kirjasarjan yhteinäisen ilmeen työstäminen toteutettaisiin Jennin ja Pekan yhteisenä opinnäytetyöprojektina kevätlukukaudella 2014.

Yllättävät eväät, Layersin puitteissa tuotettu lähtölaukaus Jennin ja Pekan opinnäytetyölle, koostui tarinoista, kuvituksista sekä käännettävistä ekstrasivuista, joiden tarkoitus oli helpottaa kirjan käyttämistä lukutuokioissa, joihin osallistuisi isompi joukko lapsia. Luettavuuden parantamisen lisäksi käännettävien lisäsivujen funktio oli toimia myös kurkistusluukkuina. Juuri tähän ominaisuuteen prototyypin laadukkuuden lisäksi kustantajakin tarttui heti koska vastaavia teoksia heidän valikoimassaan ei ollut, mutta kysyntää niille kylläkin. Tämä perusfunktio mielessään Jenni ja Pekka lähtivät toteuttamaan opinnäytetyötään työnjaolla, jossa toisen vastuulle tulivat kirjasarjan seuraavan teoksen, Ihmeellisen syntymän kuvituskuvat, toisen vastuulle taas kirjasarjan yleinen ilme sekä seuraavien teosten kansien graafinen suunnittelu. Tarinat oli tarkoitus kirjoittaa yhdessä.

2.2 Ihmeellinen syntymä

Mestarin messissä -kirjasarjan pääasiallinen tehtävä määriteltiin opinnäytetyön alussa. Tavoitteeksi otettiin huvittamisen ja esteettisen elämyksen kautta opettaa lapsia tuntemaan Raamatun tarinoita ja niiden merkityksiä. Kirjoille tuli siis

tässä mielessä vahva kasvatuksellinen tehtävä joskin suuret, yksityiskohtaiset ja humoristiset kuvat voisivat hyvin toimia myös itsenäisesti lapsen viihdyttäjänä, ilman että tämä olisi ristiriidassa kirjan perusfunktion kanssa. Kirjojen tuli tarjota sekä lapselle että aikuiselle perinteisten Raamattuperustaisten esitysten rinnalle erilainen näkökulma tapahtumiin.

Edellisistä lähtöasetelmista rakennettiin myös opinnäytetöiden muotoiluongelmat. Ne ohjaisivat aiheen tutkimista ja itse muotoilutyötä muokkautuen työn edetessä muotoiluvetureiksi eli design drivereiksi. Niiden avulla toimeksiannon ja käyttäjien vaatimukset saataisiin myös pysymään suunnitteluprosessin keskiössä koko prosessin ajan.

Koska kirjasarjan tehtävä ja tavoite oli kertoa sanomaa Jeesuksesta, olisi kirjasarjan niin tekstin kuin kuvituksenkin keinoin referoitava Raamattua ymmärrettävästi lapsille. Lisäksi kirjasarjan tulisi toimia uskontokasvatuksen välineenä ja tavoittaa uskovaisten lisäksi myös ei-uskovia lapsia. Kirjasarjasta oli tarkoitus tulla sellainen, että se innostaisi lapsia tutkimaan, että se innostaisi lapsia, ja lapset kiinnostuisivat Raamatusta ja uskonasioista. (Kurki, J. 2014, 16.)

Kirjasarja tyypiteltiin lähtökohdiltaan lastenkirjojen siihen kategoriaan, missä kuva ja sana täydentävät toistensa jättämiä aukkoja. Tämä tyypittely tuli samalla perusohjeistukseksi kirjan kaikille kuvituksille ja toimi näin kuvittajan ”punaisena lankana”. Tarina kerrottiin Raamatun evankeliumin mukaan lisäämättä siihen tapahtumia vääristeleviä asioita. Kuvituksen tehtävänä oli kertoa alkuperäinen tarina nykyaikaan sovittaen, käyttäen kuitenkin apuna huumoria ja visuaalisia liikevaikutelmia silloin, joissa lapsen ajateltiin muuten pitkästävän pelkkään tekstiin. Kuvitukseen myös upotettiin tekstistä ja sen ulkopuoleltakin symboleita ja merkityksiä, joita lapset eivät välttämättä tajuaisi, mutta joista aikuinen lukija saisi iloa. Näiden lisäksi teoksen kuvitukseen lisättiin myös ns. syllepsihahmoja, joilla on oma tarinansa jota ei löydy tekstistä.

Kuvitukseen liittyvien peruskysymysten lisäksi kirjan ulkoasulle oli löydettävä oma, sille sopiva tyylinä, josta sarjan yksittäiset osat tunnistaa helposti. Sarjallisuuden etuna on se, että yksittäiset tuotteet tukevat toisiaan. Ensimmäinen osa tekee tuotetta tunnetuksi ja raivaa samalla tietä seuraaville. Kirjasarjasta on se hyöty, että voidaan myydä usean kirjan paketteja eikä vain yksittäisiä teoksia.

Ulkoasultaan kirjojen toivottiin erottuvan kustantajan muista tuotteista edukseen ja herättävän monenlaisten asiakasryhmien kiinnostuksen. Ryhmälukufunktiona vuoksi myös hyvin alakouluille ja päiväkodeille. Vaikka opinnäytetyön kohteena

oleva kirjasarja kuuluikin kustantajan pääkategoriaan, missä teoksia on eniten, sen kuitenkin nähtiin tuovan kokonaisuuteen jotakin uutta ja erottuvat valikoimasta hyvin. Kustantaja arvosti sitä, että Raamatun tarinat kerrottiin modernilla tavalla.

Opinnäytetöissään Jenni ja Pekka joutuivat tekemään monia oletuksia, joiden toimivuudesta ei oltu varmoja työtä tehtäessä. Epävarmuudessa ja erilaisten olettamusten keskellä eläminen, etenkin mitä tulee yleisön ja kohderyhmien mieltymyksiin, on osa muotoilijan arkea. Muotoilutyö itsessäänkin on spiraali-maista, paremmin kuin suoraviivaista etenemistä samojen kysymysten kautta aina uudelle, korkeammalle tasolle. Jokaisella kierroksella työ vahvistuu, paranee ja tiivistyy. Silti jää aina kysymyksiä, joissa lopullista varmuutta ei pystytä tai ehditään hankkia. Esimerkiksi valmiita kuvituksia olisi ollut mielenkiintoista päästä testaamaan lapsiryhmillä, mutta aika oli rajallinen eivätkä opinnäytetyön aiheeseen sopivat testauskysymykset ehtineet hahmottua riittävän selkeiksi. Silloin kun testausvaiheessa käyttäjiltä onnistuttiin saamaan vastauksia ja mielipiteitä, osoittautui niiden analysointi vaikeaksi jäsenellä ja tulkita. Kokonaisuus kuitenkin toimi, ja tekijät olivat siihen tyytyväisiä.

Kutsumuksesta ja elämäncatsomuksesta sikiävät työt ja toimeksiannot eivät muotoilukoulutuksessa ole epätavallisia. Ne vievät tekijänsä erilaiseen maailmaan, jossa ammatillinen osaaminen ja elämäncatsomus kehittyvät samanaikaisesti. Lisäksi opinnäytetyöstä jäi niin ohjaajalle kuin ohjattavillekin tunne yhteisestä oppimisesta, yhteisestä matkasta, yhteisistä arvoista. Niin ei suinkaan ole jokaisen opinnäytetyön kohdalla. Jokainen matka kun on vaivansa arvoinen ja opettaa ainakin sen, mitä siitä on valmis oppimaan.

Kirjojen tekeminen kuitenkin jatkui syksyllä 2017 Jennin ja Pekan viiden teoksen laajuisesta kirjasarjasta on kustannettu ja julkaistu kolme teosta: Yllättävät eväät, Ihmeellinen syntymä ja Sekalainen sakki, joista viimeksi mainittu valmistui opinnäytetyön jälkeen. Kotimaisten kristillisten lastenkirjojen kehittymisen kannalta onkin merkityksellistä, ettei Jennin ja Pekan Raamattu-aiheisen lastenkirjasarjan kehittäminen loppunut opinnäytetyöhön, vaan työtä jatkettiin. Kirjasarja on kolmen mainitun teoksen jälkeenkin täydentynyt vielä siten, että kaksi viimeistä opusta, joista toinen käsittelee tuhlaajapojan paluuta ja toinen Jeesuksen ylösnousemusta, ovat etenemässä viimeistelyvaiheeseen ja odottavat nyt kustannuspäätöstä ja julkaisupäivää. Näihin teoksiin kirjasarja myös päättyy. Ympyrä siis sulkeutuu, ja keväällä 2013 alkanut monivuotinen lastenkirjaprosessi päättyy tältä erää.

3 KUTSUMUKSESTA KUSTANTAMISEEN

Jennin ja Pekan opinnäytetyö osoittaa, että lastenkirjasarjan ideointi, kuvittaminen ja kirjoittaminen on pitkäjänteistä työtä. Toisinaan se päättyy kirjojen julkaisemiseen ja markkinointiin, mutta ei aina: joskus hyvätkin teokset jäävät odottamaan parempia aikoja tekijän tai kustantajan pöytälaatikkoon. Siinä taloudellisessa ristiaallokossa, missä kustantajat tällä haavaa joutuvat soutamaan, hyvienkään kirjojen päätyminen lukijoiden käsiin ei ole lainkaan varmaa. Työskentely hengellisten lastenkirjojen parissa vaatii pitkäjänteisyyden lisäksi myös kutsumusta ja luottamusta siihen, että tekee oikeita, itselleen ja muille merkityksellisiä asioita.

Facebookin kautta Jenni ja Pekka ovat saaneet runsaasti myönteistä palautetta työlleen. Lapset ovat selvästi ottaneet omikseen nykyaikaan sijoitetut hahmot ja tunnistavat ne helposti. Aikuisten mielestä tarinat on rakennettu siten, että niitä jaksaa lukea. Kuvituksessa taas on katseltavaa, koska kuvat ovat yksityiskohtaisia ja moniulotteisia. Kirjojen funktio ryhmälukehetkien välineenä ei palautteen perusteella kuitenkaan vielä ole saavuttanut yleisöään. Kirjasarjalle on muodostunut myös jo pieni aktiivikäyttäjien joukko, joille teoksista on tullut kesto suosikkeja. He ovat myös aktiivisesti seuranneet kirjasarjan kehittymistä ja uusien kuvitusten valmistumista Jennin ja Pekan Facebook-sivuilleen tekemien päivitysten kautta.

Opinnäytetyö sitä edeltävine ja sen jälkeisine vaiheineen on ollut ainutlaatuinen projekti, koska samanlaisia kirjoja ei markkinoilla ollut eikä ole. Myös aiheen käsittelytapa ja teoksen formaatti toivat kristillisiin lastenkirjoihin uuden näkökulman ja se, että tarinat sijoituivat nykyaikaan, teki ne ainutlaatuisella tavalla lapsille kiinnostaviksi. Jenni ja Pekka ovat kirjojensa levityksestä edelleen samaa mieltä kuin prosessin alussakin: olisi hienoa, jos kirjasarja päätyisi moneen sellaiseen kotiin, missä Raamattua ei muuten juurikaan lueta. Tätä on kirjan ilmestymisen jälkeenkään mahdotonta varmuudella tietää kuten sitäkin, ovatko kirjat löytäneet tiensä koulujen ja päiväkotien uskonnonopetuksen välineiksi. Asian todentaminen vaatisi lisää perehtymistä ja jonkinlaista tutkimustakin.

Projekti on poikanut Jennille ja Pekalle myös lisätöitä. Kristilliset piirit ovat Suomessa pienet, ja kaikki tuntuvat tuntevan toisensa. Sana kulkee, ja Pekkaa on pyydetty vetämään sarjakuvapajoja ja tekemään kristillisiä kuvituksia. Kirjojen myynti, sekin on todettava, ei ole tehnyt Jenniä ja Pekkaa rikkaiksi. Parhaiten kaupaksi on käynyt Yllättävät eväät, jota on myyty reilut kuusisataa kappaletta tuhannen kappaleen painoksesta. Kristilliselle lastenkirjalle se on vähintäänkin kohtuullinen, ellei jopa erittäin hyvä myyntitulos.

Opinnäytetöitään suunnitteleville ja työtä tekemään lähteville opiskelijoille Jennillä ja Pekalla on selkeä viesti. Kannattaa tehdä sitä mikä itseä kiinnostaa ja minkä kokee merkitykselliseksi. Pienikin kosketuspinta itselle mielekkääseen tekemiseen voi jo riittää. Epätoivon ja epävarmuuden hetket tulevat ja menevät. Ne voivat liittyä työn valmiiksi saamiseen tai jopa tulevan työpaikan löytämiseen. Niistä selviää ohjauksen ja oman pohdinnan avulla. Opinnäytetyössä opetellaan ja harjoitellaan ensi kädessä työprosessia ja tieteellistä ajattelua. Opinnäytetyö on kuitenkin vain koulutehtävä ja kaikki muu mikä siitä seuraa, on bonusta.

LÄHTEET

Kurki, J. 2014. Lastenkirjasarjan ilmeen suunnittelu. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö. Muotoilun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405127285>

Kurki, P. 2014. Raamattu-aiheisen lasten kuvakirjan kuvitus. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö. Muotoilun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 15.11.2017]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405127289>

SIJOTUSNEUVOJIENTEN OMA SIJOITUS- KÄYTTÄYTYMINEN: KYSELYTUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAPANKIN SIJOITUS- NEUVOJILLE

Miko Lampi, tradenomi (AMK)

Erkki Kytönen, KTT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Viime aikoina pankkien sijoitusneuvonta on ollut voimakkaan kritiikin kohteena. Finanssivalvonnan sijoitusneuvontaa koskevassa tarkastuksessa vuosilta 2015-2016 havaittiin useita laiminlyöntejä, jotka koskivat yhtiöiden velvollisuutta hankkia riittävät tiedot asiakkaasta ja varmistua liiketoimien soveltuvuudesta asiakkaalle ennen sijoitusneuvonnan tarjoamista. Tarkastuksessa keskityttiin selvittämään, miten yli 70-vuotiaille ei-ammattimaisille asiakkaille oli myyty sijoitusrahastoja ja strukturoituja rahoitusvälineitä. Tarkastuksessa havaittiin useita sijoituspalvelulain ja Finanssivalvonnan antamien määräysten laiminlyöntejä. (Finanssivalvonta 2017a.)

Sijoitustuotteiden myyntiin liittyvä sääntely onkin tiukkenemassa. Nykyinen rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi korvataan vuoden 2018 alusta uudella (MiFID II ja siihen liittyvä asetus MiFIR). Tämän myötä edellytetään, että kaikki yhteisöt, jotka antavat rahoitusvälineitä koskevia toimeksiantoja sijoituspalvelujen tarjoajille, hankkivat ns. LEI-tunnuksen (*Legal Entity Identifier*) viranomaisvalvonnan tehostamiseksi. (Finanssivalvonta 2017b.)

Vehviläinen (2017) toteaa, että sääntelyn tiukkenemisella halutaan turvata, ettei asiakkaalle myydä sopimattomia tuotteita. Tällöin vaatimuksena on, että yhtiö voi tarjota tiettyä tuotetta vain ennalta määrätyle asiakasryhmälle. Sijoitus- ja vakuutus tuotteita myyville henkilöiltä vaaditaan jatkuvasti riittävä osaaminen ja ammattitaito. Edelleen Vehviläinen (2017) toteaa, että neuvontaa vaativien sijoitustuotteiden määrä laajenee. Lisäksi korostetaan asiakkaan riskin- ja tappi-
onsietokykyä ja hänelle annettavien sijoitusneuvojen soveltuvuus on perusteltava asiakkaalle. Henkilöstön palkitseminen ei saa ohjata toimintaa asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Asiakkaalle tulee tarjota vain hänelle sopivia tuotteita.

Tämä artikkeli perustuu Miko Lammen vuonna 2017 valmistuneeseen opinnäytetyöhön liittyneeseen kyselytutkimukseen. Tutkimuksella kartoitettiin pankin sijoitusneuvojen omaa sijoitustoimintaa. Suoritetun kartoituksen avulla haluttiin kerätä tietoa, jota toimeksiantajapankki voi käyttää oman sijoituspalvelutoimintansa kehittämiseen. Kyselyllä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Sijoittaako tai säästääkö sijoitusneuvoja itse? Mitä instrumentteja sijoitusneuvoja käyttää sijoittamisessaan? Millainen on sijoitusneuvojen tappionkantokyky ja riskinottohalukkuus? Mikä on sijoitusneuvojan omien sijoitusten sijoitusaika? Miten sijoitusneuvoja hallitsee omaa salkkuaan?

2 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA

Suomalaisten sijoittamiskäyttäytymistä ovat tutkineet mm. Vaihekoski ja Vaittinen (2001), Viinanen (2012) ja Jullenmaa (2016). Näistä ensiksi mainitut tutkivat sijoittamisen käyttäytymisen taustalla olevia tekijöitä, sijoittajien käyttämää informaatiota ja toimintaympäristöä. Lisäksi he tutkivat sijoittajien suhtautumista eri sijoitusvaihtoehtoihin, varsinkin osake- ja rahastosijoittamiseen. Viinanen (2012) tutki Helsingin OP Pankin asiakkaita sijoittajina. Tarkastelu keskittyi erityisesti sukupuoli- ja ikänäkökulmaan. Lisäksi tarkasteltiin vuoden 2007 finanssikriisin vaikutuksia asiakkaiden varallisuuteen ja miten finanssikriisi vaikutti asiakkaiden riskinsietoon. Tätä arvioitiin asiakkaiden suhtautumisella riskisiin sijoituskohteisiin. Kolmantena mainitussa Jullenmaan (2016) selvityksessä kartoitettiin Satakunnan osakesäästäjien jäsenten sijoittajakäyttäytymistä. Erityisesti keskityttiin jäsenten sijoituspäätösten psykologiaan ja psykologisiin vääristymiin ja etsittiin samalla tavalla vääristyneiden ryhmiä.

Vaihekosken ja Vaittisen (2001) tulokset osoittivat odotusten mukaisesti, että sijoittajat haluavan hyvää tuottoa pienellä riskillä. Suoraa osakesijoittamista pidettiin lähes joka suhteessa osakerahastosijoittamista parempana vaihtoehtona. Tosin riskin hajauttamisen kannalta osakerahastosijoittamista pidettiin osakesijoittamista helpompana. Edes markkinoiden romahdus ei kääntänyt mielipiteitä suoraa osakesijoittamista vastaan. Edelleen voitiin todeta, että naiset pitivät sijoitusrahastoja miehiä houkuttelevampana sijoituskohteena ja suhtautuvat skeptisemmin suoran osakesijoittamisen mahdollisuuksiin. Sijoittajien todettiin myös luottavan paljon omiin näkemyksiinsä. Monia osakkeen hinnan muodostumisen kannalta epäoleellisia tekijöitä pidettiin suhteellisen merkittävänä sijoituspäätöksiä tehtäessä. Jopa pörssin viimeaikaista kehitystä pidettiin johtoa merkittävämpänä tekijänä. Epäformaalit tietolähteet eivät näytelleet merkittävää osaa aktiiviselle sijoittajalle. Aikaisemmista tutkimustuloksista poiketen, sijoitusneuvojen merkitys sijoitus-

päätöksissä oli hyvin vähäinen. Jo tuolloin (vuonna 2001), Internet oli keskeisin informaation lähde (tosin kohderyhmänä oli juuri Internetiä käyttävät sijoittajat).

Viinasen (2012) saamien tulosten mukaan pankin asiakkaiden sijoituskäyttäytymisessä esiintyi sukupuoli- ja ikäeroja. Miesten todettiin sijoittavan aktiivisemmin osakkeisiin kuin naisten. Naisten aktiivisuus oli suurempaa rahastosijoitusten ja sijoitusvakuutusten osalta. Tulosi viittasi miesten korkeampaan riskinsietokykyyn. Odotusten mukaan korkein varallisuusaste oli vanhemmilla ikäryhmillä. Nuorten rahastosijoittamien oli yhtä aktiivista kuin vanhemmilla ikäryhmillä, mutta osakkeisiin sijoittaminen yleistyi iän myötä. Finanssikriisin myötä rahasto- ja osakesijoittaminen näytti vähentyneen. Varoja oli siirretty turvallisempiin kohteisiin, kuten talletuksiin ja joukkovelkakirjalainoihin. Toisaalta finanssikriisin aikana miehet ja nuoret asiakkaat aktivoituivat osakesijoittamisen osalta. Naiset taas lisäsivät tuolloin sijoituksia joukkovelkakirjoihin. Erityisesti miehet ja nuoret ottivat riskiä finanssikriisin aikana.

Jullenmaan (2016) kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että Satakunnan osakesäästäjien jäsenillä esiintyy psykologisia vääristymiä ja epärationaalisuutta sijoituspäätöksissä. Nuorimmassa ikäluokassa (20-29 vuotiaat) esiintyi eniten vääristymiä. Miehillä esiintyi yli-itsevarmuutta ja naisilla taas häviön pelkoa. Mitä korkeampi koulutustausta, sitä vähemmän psykologisia vääristymiä esiintyi.

3 METODOLOGIA

Sijoitusneuvojen sijoituskäyttäytymistä kartoitettiin kyselytutkimuksen avulla. Aineisto kerättiin kyselylomaketta käyttäen *Webropol*-työkalulla. Kyselylomake lähetettiin 137 sijoitusneuvojalle. Vastauksia saatiin 61 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 44,5 prosenttia. Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin apuna *Webropol Professional Statisticsia*.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksella kartoitettiin sijoitusneuvojen omaa sijoitustoimintaa. Seuraavassa tarkastellaan aluksi vastanneiden sijoitusneuvojen ominaisuuksia ja miten he itse sijoittavat. Sitten arvioidaan tuloksia vastaajien riskinottohalukkuudesta ja millaisia he ovat sijoittajatyypiltään. Lisäksi tarkastellaan sijoitusneuvojen tapionkantokykyä ja heidän tekemiensä sijoitusten sijoitusaikaa. Lopuksi luodaan katsaus sijoitusneuvojen omaan salkunhallintaan ja sijoitustoiminnan tavoitteisiin.

4.1 Vastaajien profiili

Kyselyyn vastanneet jakautuivat varsin tasaisesti miehiin (46 %) ja naisiin (54 %). Keski-ikältään vastaajat olivat 40-vuotiaita (mediaani 36 vuotta). Miesten keski-ikä oli 34 vuotta ja naisten 45 vuotta. Nuorin vastaaja oli 23-vuotias ja vanhin 64 vuotta. Nuorimpaan ikäluokkaan (20-29 vuotta) kuului 16 prosenttia vastaajista, ikäluokkaan 30-39 vuotta 41 prosenttia, ikäluokkaan 40-49 vuotta 13 prosenttia ja yli viisikymmenvuotisiin 30 prosenttia vastaajista.

4.2 Sijoitusneuvojen oman sijoittamisen kohteet

Odotusten mukaan kaikki sijoitusneuvojat sijoittivat muodossa tai toisessa. Yleisimmin sijoitusneuvojat sijoittivat osakerahastoihin (89 %). Toisena tulivat suorat osakesijoitukset (77 %) ja kolmantena säästötilit (67 %). Lisäksi sijoituksia tehtiin korkorahastoihin (56 %) ja sijoitusasuntoon (38 %). Vähemmässä määrin ilmoitettiin sijoitettavan myös ETF-rahastoihin ja metsään.

Ikäluokassa 40-49 -vuotiaat, osakerahastoihin ja suoriin osakesijoituksiin sijoittaneiden suhteellinen osuus oli suurin (molempiin sijoitti 88 %). Ikäluokassa 30-39 -vuotiaat, vastaava prosentti oli 84 prosenttia ja 20-29 -vuotiailla 80 prosenttia. Yli 50-vuotiaista kaikki omistivat osakerahastoja ja korkorahastoja 83 prosenttia.

4.3 Sijoitusneuvojen riskinottohalukkuus ja sijoittajatyypit

Vastaajista 48 prosenttia piti omaa riskinottohalukkuuttaan korkeana ja hyvin korkeana 20 prosenttia vastanneista. 30 prosenttia ilmoitti omaavansa kohtalaisen riskinottohalukkuuden. Ainoastaan kaksi henkilöä ilmoitti riskinottohalukkuutensa olevan tasolla pieni. Riskinottohalukkuus ei ollut kenelläkään vastaajista tasoilla hyvin pieni tai ei lainkaan.

Sijoittajat tyypiteltiin neljään luokkaan (rohkeisiin, tuottohakuisiin, maltillisiin ja varovaisiin) riskinsietokyvyn (korkea tai hyvin korkea, kohtalainen, pieni sekä hyvin pieni tai ei lainkaan) mukaan.

Riskinottohalukkuudeltaan korkeaksi tai hyvin korkeaksi itsensä kokeva luokiteltiin rohkeaksi sijoittajatyypiksi. Vastaavasti kohtalainen riskinottohalukkuus luokiteltiin

tuottohakuiseksi sijoittajaksi. Pienen riskinottohalukkuuden omaavat luokiteltiin maltillisiksi ja vähiten riskiä sietävät varovaisiin sijoittajiin.

Tulokset osoittivat, että rohkeilla sijoittajilla oli yleisimmin korkeariskisiä osakkeita ja osakerahastoja (30 % ja 41 %). Vastaavasti näillä oli korkosijoituksia eli korkorahastoja ja säästötilejä harvemmin (7 % ja 8 %). Tuottohakuisilla osakkeiden omistus oli vain 7 prosenttia ja osakerahastoja 32 prosentilla. Sen sijaan korkosijoitusten (21 %) omistus oli suurempi, kuten myös säästötilien (24 %). Suorien osakesijoitusten (10 %) osuus oli vähäisintä maltillisilla, kuten myös osakerahastojen (25 %). Näillä taas korkorahastojen (45 %) omistusosuus oli suurinta. Säästötileillä näillä oli sijoitusvarallisuudesta 21 %.

4.4 Sijoitusneuvojen tappionkantokyky ja sijoitusaika

Tappionkantokyky luokiteltiin neljään luokkaa, ts. korkeaan, kohtalaiseen, pieneen ja luokkaan ei tappionkantokykyä.

Eniten vastaajia kuului luokkaan ”kohtalainen tappionkantokyky” (51 %). Korkean tappionkantokyvyn luokkaan kuului 48 prosenttia ja pieneen kaksi prosenttia. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei tappionkantokykyä”.

Tulosten mukaan rohkeat sijoittajat kokivat omaavansa korkean tappionkantokyvyn (34 %). Tuottohakuiset sijoittajat puolestaan pitivät tappionkantokykyään enimmäkseen korkeana (30 %). Näistä 18 prosenttia koki tämän olevan tasolla kohtalainen ja vain kolme prosenttia koki tämän olevan tasolla pieni. Maltilliset sijoittajat kokivat tappionkantokyvykseen kohtalaisen.

Lisäksi tulokset osoittivat, että sijoitusneuvojat sijoittavat pitkäjänteisesti. Yli 15 vuoden tähtäimellä sijoitti 56 prosenttia, ja 7-15 vuoden tähtäimellä 30 prosenttia vastaajista. Pienellä osalla (12%) sijoitusaika oli 3-7 vuotta, ja kahdella vastaajista vain 1-3 vuotta. Eri ikäluokissa sijoitusajat vaihtelivat, samoin kuin eri tyyppisillä sijoittajilla.

4.5 Sijoitusneuvojen oman salkun hallinta

Kaupankäynnin aktiivisuuteen liittyvät tulokset osoittivat, että 75 prosenttia vastanneista teki ostoja omaan salkkuunsa joka kuukausi ja 23 prosenttia muutaman kerran vuodessa. Ainoastaan yksi ilmoitti tekevänsä ostoja vain kerran vuodessa.

Sen sijaan myyntejä tehtiin harvemmin. Vain seitsemän prosenttia vastanneista teki myyntejä kuukausittain. Puolet vastaajista teki myyntejä muutaman kerran vuodessa, 23 prosenttia kerran vuodessa ja 20 prosenttia vielä tätäkin harvemmin.

Sijoitusneuvojen oman salkun seuranta oli vastanneiden keskuudessa aktiivista. Vastanneista 34 prosenttia seurasi salkkuaan päivittäin, 37 prosenttia viikoittain ja 22 prosenttia kuukausittain. Vain seitsemän prosenttia seurasi salkkunsaa kehitystä ainoastaan muutaman kerran vuodessa. Markkinoiden yleinen seuranta oli odotetusti myös aktiivista. Vastaajista 92 prosenttia ilmoitti seuraavansa markkinoita päivittäin ja loput joko viikoittain tai kuukausittain.

4.6 Sijoitusneuvojen oman sijoitustoiminnan tavoitteet

Sijoitusneuvojen omia tavoitteita kartoitettiin avoimella kysymyksellä ”Mihin tavoitteisiin tähtäät sijoittamisella ja säästämällä?” Kysymykseen otti kantaa 85 prosenttia vastanneista.

Tulokset olivat yhdenmukaisia edellä todetun pitkän tähtäimen tavoitteiden painottumisen kassa. Tulevaisuuden turvaaminen oli vastausten mukaan suosituin tavoite (N=19). Tällaisia tavoitteita oli muun muassa yleinen varallisuuden kasvattaminen ja elintason nostaminen. Osalla vastaajista oli useampia tavoitteita. Näistä osa kertoi muodostaneensa eri salkun eri tavoitteille. Lisäksi monet olivat miettineet sijoitussuunnitelmiaan niin lyhyen kuin pitkänajan näkökulmista. Eläkeikään varautuminen ja lisätienestien kartoittaminen tuolle ajalle oli toiseksi suosituin tavoite (N=15). Seuraavaksi suosituin tavoite oli taloudellisen riippumattomuuden tavoittelu (N=9).

Osa vastaajista säästi vain pahan päivän varalle (N=7). Oma asunto oli tavoitteena kuudella vastaajalla. Jotkut ilmoittivat, ettei tavoitteita sijoittamiselle tai säästämiseksi ole (N=5). Tulosten tarkempi tarkastelu osoitti, että vaikka varsinaisia tavoitteita ei asetettukaan, myös näillä kaikilla oli sijoituksia.

Muita sijoittamisen ja säästämisen tavoitteita olivat matkustelu (N=5), yleisesti elämän turvaaminen (N=4) ja mahdollisuus aikaisempaan eläkkeelle jäämiseen (N=4). Osa oli ajatellut myös lapsiaan suunnittelemalla jättävänsä sijoitusomaisuutta perinnöksi seuraaville sukupolville (N=2).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tarkastellun kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa pankin sijoitusneuvojen omaa sijoituskäyttäytymistä. Tuloksilla uskottiin olevan hyötyä toimeksiantajapankille sen kehittäessä sijoituspalvelujaan. Pankki voi kohdistaa kehitystyötä sijoitusneuvoihin tavoitellessaan parempaa asiakaspalvelua.

Tulokset osoittivat, että kaikki kyselyyn vastanneet sijoitusneuvojat sijoittavat tai säästävät itse. Vastaajista 89 prosenttia omisti osakerahastoja ja 56 prosenttia korkorahastoja. Sijoitusneuvojat käyttävät myös pankkien tarjoamia sijoitusrahastoja. Vastaajat näyttivät sijoittavan riskipainotteisesti ja tavoittelevan näin korkeampaa tuottoa. Kun sijoituksissa painottuvat osakesijoitukset, tämän voi odottaa näkyvän myös riskinottohalukkuudessa ja tappionkantokyvyssä, kuten myös suunnitellussa sijoitusajassa.

Tappionkantokyvyn osalta tulokset osoittivat, että vastaajat suosivat korkeaa riskiä. Lisäksi vastaajista lähes kaikki ilmoittivat omaavansa korkean tai vähintään kohtalaisen tappionkantokyvyn. Keskimääräisesti tämä näyttäisi tukevan vastaajien sijoituskohteiden valintaa. Poikkeamia tosin esiintyi yksittäisten vastaajien osalta. Kun kirjallisuudessa esitetään, että pienintä riskiä ottavilla on salkussa osakkeita 28 prosenttia ja korkosijoituksia 72 prosenttia, maltillisilla (ja niin muodoin pientä riskiä ottavilla) sijoitusneuvojilla osakesijoituksia oli jonkun verran tätä enemmän.

Tuottohakuihin sijoittajiin kuuluvat omasivat pääsääntöisesti kohtalaisen tai korkean tappionkantokyvyn, kohtalaisen riskinottohalukkuuden ja pitkän sijoitusajan. Rohkeilla sijoittajilla omistusten painotus oli selvästi osakkeissa. Pääsääntöisesti siis korkeimman riskinsietokyvyn omaavat sijoittivat eniten osakkeisiin. Matalamman riskinsietokyvyn omaavilla (tuottoa hakevat ja maltilliset) osakkeiden painotus laskee ja korkosijoitusten sekä talletusten osuus nousee. Voitiin myös todeta, että erityisesti tuottohakuisilla ja osalla rohkeista sijoittajista, osakepainotus oli odotettua pienempi.

Sijoitusajan osalta tulokset osoittivat, että vastaajista yli puolella se oli yli 15 vuotta ja 30 prosentilla 7–15 vuotta. Tulos sijoitusajasta oli yhdenmukainen sijoitusomistusten jakautumiseen ja vastaajien riskinsietokyvystä sekä tappionkantokyvystä saatujen tulosten kanssa. Tutkittaessa vastaajien aktiivisuutta markkinoilla ja oman sijoitussalkun hallintaa, voitiin todeta, että ostoja omaan salkkuun tehtiin enimmäkseen kuukausittain ja puolet vastaajista tekivät myyntejä muutaman kerran vuodessa ja muut enimmäkseen tätä harvemmin. Odotusten mukaan valtaosa sijoitusneuvojista seurasi oman salkun kehitystä päivittäin, tai vähintään viikoittain.

Sijoitusneuvojat siis suosivat osakesijoituksia, omaavat korkean riskinsietokyvyn ja vähintään kohtalaisen tappionkantokyvyn, sekä sijoittavat pääsääntöisesti pitkällä tähtäimellä.

LÄHTEET

Finanssivalvonta. 2017a. Lehdistötiedote 8.3.2017 – 3/2017. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.8.2017]. Saatavana: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/Pages/03_2017.aspx

Finanssivalvonta. 2017b. Rahoitusvälineiden kaupankäynti, sijoituspalvelut ja sijoittajasuoja – MiFID II ja MiFIR. [Verkkosivu]. [Viitattu 29.8.2017]. Saatavana: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/MiFID/Pages/Default.aspx>

Jullenmaa, M.-L. 2016. Satakunnan osakesäästäjät ry:n jäsenten sijoittajakäyttäytyminen. [Verkkojulkaisu]. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.8.2017]. Saatavana: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/106566>

Lampi, M. 2017. Sijoitusneuvojen oma sijoittaminen: kyselytutkimus toimeksiantajapankille. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 29.8.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/browse?type=author&value=Lampi%2C+Miko>

Vaihekoski, M. & Vaittinen L. 2001. Sijoittajien informaation käyttö ja sijoituskäyttäytyminen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: LTT-Tutkimus. [Viitattu 26.8.2017]. Saatavana: <http://docplayer.fi/1939382-Sijoittajien-informaation-kaytto-ja-sijoituskayttaytyminen.html>

Vehviläinen, M. 2017. Pankkien sijoitusneuvonta halutaan kuriin - näin sääntely tiukkenee. [Verkkoartikkeli]. Arvopaperi 28.3.2017. [Viitattu 29.8.2017]. Saatavana: https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/pankkien-sijoitusneuvonta-halutaan-kuriin-nain-saantely-tiukkenee-6636524

Viinanen, I. 2012. Sijoittajakäyttäytyminen ja finanssikriisi. [Verkkojulkaisu]. Aalto-yliopisto. Kauppa- ja taloustieteiden laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma. [Viitattu 26.8.2017]. Saatavana: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12800/hse_ethesis_12800.pdf

TILITOIMISTOPALVELUJEN HAASTEET: KYSELYTUTKIMUS SEINÄJOEN ALUEEN MIKROYRITYKSILLE

Jonna Paulasalo, tradenomi (AMK)

Erkki Kytönen, KTT, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Erilaisia rutiinitehtäviä automatisoidaan kiihtyvällä vauhdilla. Ohjelmistorobotiikka, tekoäly ja oppivat algoritmit ovat tehneet mahdolliseksi siirtää entistä enemmän aiemmin runsaasti työaikaa vaatineita työtehtäviä roboteille. Tämä pitää paikkansa myös yritysten taloushallinnon osalta. Tilitoimistoala sähköistyy ja digitalisoituu vauhdilla ja paperinen taloushallinto siirtyy paperittomaan. Tämä johtaa auttamatta taloushallinnon ammattilaisten toimenkuvan muuttumiseen. Rutiinien automatisointi jättää enemmän aikaa asiakasyritysten erityistarpeiden huomioimiseen ja lisäarvoa tuottavien palvelujen kehittämiseen ja tarjoamiseen asiakkaille.

Tässä uudessa toimintaympäristössä on tärkeää, että tilitoimisto selvittää asiakkaiden tarpeet ja kehittää palvelujaan niitä vastaaviksi. Asiakkaat kaipaavat entistä enemmän apua ja neuvoja liiketoimintansa kehittämiseen. Erilaisia konsultointipalveluja voidaan räätälöidä juuri asiakkaan tarpeisiin.

Tämä artikkeli perustuu Jonna Paulasalon vuonna 2017 laatimaan opinnäytetyöhön liittyneeseen kyselytutkimukseen, jolla kartoitettiin mikroyritysten osalta niiden tilitoimistopalveluvaatimuksia nyt ja tulevaisuudessa. Tulosten uskottiin auttavan toimeksiantajana toiminutta tilitoimistoa kehittämään toimintaansa entistä paremmin asiakasyritysten toiveita vastaavaksi.

2 AIKASEMPIA TUTKIMUKSIA

Niin Suomessa kuin maailmalla on tutkittu tilitoimistoalan murrosta erityisesti asiakasyritysten näkökulmasta. Muun muassa Myllysen (2012), Lehtolan (2016) ja Ojalan (2016) selvitysten tulokset osoittavat, että tilitoimistojen asiakkaat ovat kiinnostuneita perinteisten tilitoimistopalvelujen lisäksi erilaisista neuvonta- ja

konsultointipalveluista. Myös Doranin (2003) kyselytutkimuksen mukaan vastaajien todettiin arvostavan erityisesti neuvontapalveluja. Lisäksi nuoremmat vastaajat halusivat tavata kirjanpitäjäänsä useammin keskustellakseen omasta liiketoiminnastaan ja suunnitellakseen tulevia hankkeita. Doranin toteuttamalla kyselyllä kartoitettiin pienten ja keski suurten yritysten kirjanpito- ja neuvontatarpeita Irlannissa. CCHGroupin (2010) kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että yritys- ja henkilöasiakkaat pitävät kirjanpitäjäänsä strategisena neuvonantajana. Lisäksi voitiin todeta, että asiakkaiden tarve lisätukeen ja lisäpalveluihin oli kasvussa.

Myllysen (2012) selvityksen tavoitteena oli saada tietoa tilitoimiston asiakkaiden tyytyväisyydestä tilitoimiston tarjoamiin nykyisiin palveluihin ja selvittää asiakkaiden tarve uusia palveluja kohtaan. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan vastaajat olivat kiinnostuneita uusista palveluista ja varsinkin neuvonta- ja konsultointipalvelusta. Lisäksi voitiin todeta, että yrityksen koolla on merkitystä siihen, mitä palveluja yritykset haluavat.

Lehtolan (2016) selvitys kartoitti tilitoimistoasiakkaiden lisäpalvelujen tarvetta. Siinä selvitettiin asiakkaiden kokemuksia tilitoimiston nykyisistä palveluista ja tarvetta lisäpalveluihin. Tarjolla todettiin olevan sellaisia sähköistymisen mahdollistamia palveluja, joista asiakkaat eivät vielä ole tietoisia.

Ikonen ([viitattu 28.8.2017]) selvitti yritysten palvelutarpeita Pohjois-Karjalan maakunnassa. Selvityksen tuloksissa todetaan, että useimmat mikroyritykset tarvitsevat tilitoimistojen taholta lakisääteisen kirjanpidon lisäksi nykyistä enemmän monipuolista neuvontaa, yhteistyötä ja luottamuksellista keskustelukumppania.

Ojalan (2016) selvitys osoitti tilitoimiston asiakkaiden olevan pääsääntöisesti vakuuttuneita sähköisen taloushallinnon eduista. Sähköistyminen koettiin luonnollisena kehityskulkuna ja asiakkaat pitivät sitä oman liiketoiminnan keskeisenä tukitoimintona. Kirjanpitäjä koettiin ammattilaiseksi ja kumppaniksi, jonka palveluja tarvitaan myös tulevaisuudessa. Asiakkaat olivat kiinnostuneita lisäpalveluista ja valmiita myös maksamaan niistä.

Edellä mainitut selvitykset osoittavat, että kiinnostusta lisäarvoa tuottavia uusia palveluja kohtaan esiintyy. Tilitoimistojen olisikin mietittävä, miten tähän haasteeseen vastataan. Kuten Toikan (2013) selvityksessä todetaan, tilitoimistoalalla tapahtunut rakennemuutos merkitsee joidenkin toimintojen häviämistä, mutta samalla syntyy uusia työtehtäviä. Tämä muutos ympäristössä luo tilitoimistoille kehityspaineita. Tilitoimistojen tarjoamien palvelujen ennustetaan lisääntyvän ja osan toimistoista erikoistuvan johonkin tiettyyn toimialaan tai palveluun.

3 METODOLOGIA

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomaketta käyttäen Webropol-työkalulla. Tutkimuksen perusjoukon muodostivat mikroyritykset, jotka toimivat Seinäjoen alueella. Kyselyyn otettiin mukaan alueen yleisimmät toimialat, jotka olivat rakentaminen, tukku- ja vähittäiskauppa mukaan lukien moottoriajoneuvojen ja moottoriajoneuvojen korjaus, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, sekä muu toimiala. Tiedot kyselyä varten saatiin Seinäjoen seudun yritysrekisteristä. Perusjoukkoa rajattiin mikroyrityksen määrittelyyn sopivaksi valitsemalla henkilöstön lukumääräksi 0-9 henkilön yritykset ja joiden liikevaihto oli korkeintaan 999 999 euroa. Otoksen muodostamiseen käytettiin ositettua otantaa ja osajoukoista poimittiin otos suhteellista kiintiöintiä käyttäen. Kysely lähetettiin 200 mikroyritykselle ja vastauksia saatiin 34, joten vastausprosentiksi muodostui 17 prosenttia.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksella kartoitettiin mikroyritysten tilitoimistopalveluihin kohdistuvia vaatimuksia. Seuraavassa tarkastellaan taustaksi vastanneiden mikroyritysten ominaisuuksia ja miten niiden taloushallinto tällä hetkellä hoidetaan. Lisäksi tarkastellaan millaisia mikroyritykset ovat tilitoimistopalvelujen käyttäjinä, millaisia odotuksia niillä on tilitoimistoa kohtaan ja miten tyytyväisiä ne ovat saamaansa palveluun.

4.1 Vastaajien profiili

Kyselyyn vastanneet yritykset olivat varsin nuoria – peräti 44 prosenttia vastanneista oli toiminut 1 - 5 vuotta. Yritykset työllistivät pääsääntöisesti kaksi tai kolme henkilöä (44 %). Vastaajissa oli runsaasti vain yhden henkilön yrityksiä (35 %). Kaikki vastaajat kuuluivat henkilökunnan lukumäärän perusteella mikroyritysten luokkaan (1-9 henkilöä). Valtaosalla vastaajista toimipiste sijaitsi Seinäjoella (76 %). Loputkin vastaajista, yhtä lukuun ottamatta, sijaitsivat Seinäjoen välittömässä läheisyydessä. Yritysmuodoltaan vastanneet mikroyritykset olivat pääsääntöisesti osakeyhtiöitä (68 %). Lisäksi mukana oli toiminimiä (21 %), kommandiittiyrityksiä (9 %) ja avoimia yhtiöitä (3 %). Vastaajien toimialoja olivat rakentaminen (29 %), tukku- ja vähittäiskauppa mukaan lukien moottoriajoneuvojen ja moottoriajoneuvojen korjaus (24 %), ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta (18 %), sekä muu toimiala 29 prosenttia. Noin neljänneksellä vastanneista yrityksistä liikevaihto oli

alle 100 000 euroa (26 %). Toinen neljännes kuului luokkaan 400 000 – 999 999 euroa (26 %) ja kolmas neljännes luokkaan 100 000 – 399 999 euroa (24 %). Loput vastaajista (18 %) kuuluivat luokkaan 100 000 – 199 999 euroa.

4.2 Mikroyritysten taloushallinnon hoito

Pääosa vastanneista yrityksistä olivat antaneet koko taloushallintonsa tilitoimiston hoidettavaksi (59 %). Noin viidennes vastanneista hoiti osan taloushallinnosta (21 %) ja yksi viidennes selviytyi koko taloushallinnosta itse (21 %). Lisäksi tulokset osoittivat, että lähes puolet vastaajista hoitivat taloushallinnon sähköisesti (44 %). Varsin suuri osa oli kuitenkin valinnut vielä paperisen vaihtoehdon (38 %). Osa ilmoitti hoitavansa taloushallinnon osin sähköisesti ja osin paperisena (18 %).

4.3 Mikroyritykset tilitoimistopalvelujen käyttäjinä

Suurin osa vastaajista ilmoitti käyttävänsä kirjanpidon ja verotuksen palveluja (79 %). Tilinpäätöspalvelua käyttivät 76 prosenttia ja palkanlaskennan palvelua 50 prosenttia vastanneista. Näin ollen palvelujen käyttö rajoittui lähinnä perinteisiin lakisääteisiin asioihin liittyviin palveluihin. Kukaan ei ilmoittanut käyttävänsä varastonvalvonnan- ja hallinnan -palvelua, eikä tuote-, rahoitus- ja investointi -palvelua. Tässä ei selvitetty, onko mainittuja palveluja vastanneiden tilitoimistossa tarjolla. Osa vastaajista ilmoitti tulevaisuudessa toimeen ilman tilitoimiston palveluja (18 %).

Tulosten mukaan mikroyritykset näyttäisivät olevan kiinnostuneita varsin laajalaisesti erilaisista taloushallintoon liittyvistä palveluista, mutta eivät ole niitä vielä käyttäneet. Näitä olivat analysointiin ja ennustamiseen liittyvät palvelut (46 %), samoin kuin yhtiöasioihin, raportointiin ja kassavirtalaskentaan liittyvät palvelut (31 %). Lisäksi osa oli kiinnostunut ostoreskontraan ja maksamiseen, sekä tuote-, rahoitus- ja investointilaskentaan liittyvistä palveluista (23 %).

Erittäin tärkeiksi palveluiksi nousivat odotetusti tilitoimistojen peruspalvelut, joita ovat kirjanpito (90 %), verotus (86 %), tilinpäätöksen laatiminen (75 %) ja palkanlaskenta (41 %). Lisäksi tärkeänä tai erittäin tärkeänä pidettiin analysointia ja ennustamista (44 %), budjetointia (29 %), raportointia (42 %), tuote-, rahoitus- ja investointilaskentaa (28 %), sekä kassavirtalaskentaa (24 %). Vain pieni osa vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä myyntireskontraa ja laskutusta (20 %) tai ostoreskontraa ja maksamista (20 %).

4.4 Odotukset taloushallintopalveluja kohtaan ja asiakastytyväisyys

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista haluaisi hoitaa taloushallinnon kokonaisuudessaan sähköisesti (76 %). Kokonaan paperisen taloushallinnon kannalla oli yllättäen vielä 21 prosenttia vastaajista. Lisäksi mikroyrityksille näyttäisi riittävän, että ne saavat palvelua kerran kuukaudessa (76 %). Osa vastaajista halusi saada palvelua jopa viikoittain (14 %). Puolet vastanneita olivat kiinnostuneita konsultointipalveluista (50 %), mutta monet pitivät niiden käyttöä mahdollisena (47 %).

Avoimella kysymyksellä kartoitettiin odotuksia tilitoimistopalveluja kohtaan. Esille nousi muun muassa, että mikroyritykset haluavat tilitoimistolta neuvoja ennen tilinpäätöstä, sekä muutenkin ennakoivaa ajattelua ja suunnittelua. Lisäksi nousi esille luotettavuus ja yhteistyön toimivuus.

Asiakastytyväisyyteen liittyen, tulokset osoittivat mikroyritysten olevan varsin tyytyväisiä nykyiseen tilitoimistoonsa. Suurin osa ei ollut harkinnutkaan tilitoimiston vaihtoa (55 %). Tosin osa oli sitä kyllä harkinnut (31 %), jolloin tärkeimmäksi syyksi nousi palvelujen hinnoittelu.

Mikroyritysten mielipiteet sopivasta tilitoimiston koosta jakautuivat ja vastaajista 56 prosenttia halusi käyttää pientä, 1-2 työntekijän, tilitoimistoa. Loput 44 prosenttia arvostivat enemmän isoa toimistoa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselytutkimuksella kartoitettiin Seinäjoen alueen mikroyritysten tilitoimistoilta saamia ja toivomia palveluja. Tavoitteena oli, että tulosten avulla toimeksiantajana toiminut tilitoimisto voisi kehittää toimintaansa tilitoimistoalan murroksessa.

Tulosten mukaan mikroyritykset käyttävät tilitoimiston palveluista eniten juuri perinteisiä tilitoimiston palveluita kuten kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua, samoin kuin verotukseen ja palkanlaskentaan liittyviä palveluja. Vähemmän tärkeitä palveluina pidettiin ostoreskontran ja myyntireskontran hoitoa, samoin kuin varastonhallintaa. Ilmeisesti näiden ulkoistamisesta ei koeta saatavan riittävää lisäarvoa, joten ne halutaan hoitaa itse. Erilaisten lisäpalvelujen käytön vähäisyys voi liittyä siihen, että yritys ei koe tarvitsevänsä niitä, ei tiedosta niiden olemassaoloa tai niitä ei ole omasta tilitoimistosta saatavissa.

Tulosten mukaan suurin kiinnostus lisäpalveluissa kohdistui analysointiin ja ennustamiseen liittyviin palveluihin. Mikroyritykset olivat kiinnostuneita myös yhtiöasioihin, raportointiin ja kassavirtalaskentaan liittyvistä palveluista. Lähinnä näitä voidaan pitää sellaisina palveluina, joiden asiakasyritysten voidaan olettaa kokevan tuovan lisäarvoa niiden liiketoimintaan. Näin ollen tilitoimiston olisi tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet, jotta niitä osataan tarjota.

Tulosten mukaan suurin osa yrityksistä haluaa tilitoimiston hoitavan yrityksen taloushallinnon sähköisesti. Vielä on paljon myös niitä, jotka haluavat, että yrityksen taloushallinto hoidetaan paperisesti. Avoimeksi kysymykseksi jäi, miksi jotkut yritykset eivät halua siirtyä sähköiseen taloushallintoon. Olisi hyvä selvittää, onko kyse ennakkoluuloista ja mitä tilitoimisto voisi tehdä asiantilan korjaamiseksi. Mikroyritykset osoittivat myös kiinnostusta konsultointipalvelua kohtaan. Tässä ei kuitenkaan selvitetty, millaista konsultointia erityisesti haluttaisiin. Yleisesti voitiin todeta, että tilitoimistolta halutaan liiketoimintaosaamiseen liittyvää palvelua.

LÄHTEET

CCHGroup. 2010. Key findings from the CCH accounting firm client survey: Improving retention through better client connections. [Verkkojulkaisu]. Riverwoods, IL: CCHGroup. [Viitattu 26.8.2017]. Saatavana: <http://cpatrendlines.com/wp-content/uploads/2010/11/cch-ucwhite-paper-10-Enhanced11.pdf>

Doran, M. 2003. Value-added services: is that what clients really want? [Verkkojulkaisu]. Accountancy plus: In practice (December), 18-21. [Viitattu 25.8.2017]. Saatavana: <http://www.cpaireland.ie/docs/default-source/media-and-publications/accountancy-plus/in-practice/value-added-services.pdf?sfvrsn=2>

Ikonen, A. Ei päivystä. Tilitoimistojen tarpeet pk-yrityksissä: Case Pohjois-Karjala. [Verkkojulkaisu]. Itä-Suomen yliopisto. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavana: http://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1521-4/urn_isbn_978-952-61-1521-4.pdf

Lehtola, E. 2016. Tilitoimistoasiakkaiden lisäpalveluiden tarve: toimeksiantaja Tilitoimisto X. [Verkkojulkaisu]. Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107044/Elina_Lehtola.pdf?sequence=1

Myllynen, H. 2012. Tilitoimiston palveluiden laajentaminen. [Verkkojulkaisu]. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/52163/Myllynen_Heidi.pdf?sequence=1

Ojala, A. 2017. Kirjanpitäjästä controlleriksi – Taloushallinta Uniikki Oy:n asiakkaiden näkemyksiä tilitoimiston roolista ja tehtävistä. [Verkkojulkaisu]. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/116090/Opinnaytetyo_Anu%20Ojala.pdf?sequence=1

Paulasalo, J. 2017. Tilitoimistopalvelujen kehittämistarpeiden kartoittaminen: kyselytutkimus Seinäjoen alueen mikroyrityksille. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalous ja kulttuuri. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.8.2017]. Saatavana: <https://www.theseus.fi/browse?type=author&value=Paulasalo%2C+Jonna>

Toikka, T. 2013. Suomalaisten tilitoimistojen tehtäväkentän muutos liiketoimintamalliajattelun näkökulmasta. [Verkkojulkaisu]. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustiede. Laskentatoimi. Pro gradu –tutkielma. [Viitattu 26.8.2017]. Saatavana: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84621/gradu06754.pdf?sequence=1>

ASiantuntijatyön hiljaisen tiedon siirtyminen yrityksen muutostilanteessa

Outi Veija, tradenomi (AMK), artesaani, yrittäjä

Beata Tajala, KTL, insinööri, yliopettaja

1 JOHDANTOA

Tässä artikkelissa käsitellään hiljaisen tiedon jakamista sisustussuunnittelualalla. Artikkelin perustuu 2015 eräessä alan yrityksessä menetelmätriangulaatiolla toteutettuun tutkimukseen. Tutkimuksella haettiin vastausta kysymykseen: millaista hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammattitaitoon sisältyy ja miten yrittäjän hiljaista tietoa saadaan siirtymään ensimmäiselle palkattavalle työntekijälle sekä pystyykö yrittäjä valmistautumaan etukäteen tähän muutokseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Tutkimuksen kohdeyritys on Etelä-Pohjanmaalla toimiva sisustusalan yritys. Yrittäjä on suorittanut käsi- ja taideteollisuusalan perustutkinnon ympäristön suunnittelun ja rakentamisen koulutusohjelmasta valmistuen sisustusrakentamisen artesaaniksi. Hän on tehnyt sisustussuunnitelmia asiakastöinä vuodesta 2007 lähtien freelancerina. Sisustusalan yrittäjänä hän on toiminut kevästä 2012 asti.

2 HILJAINEN TIETO JA SEN JAKAMINEN

Hiljaisen tiedon ”isänä” pidetään Michael Polanyita, joka ensimmäisenä esitteli hiljaisen tiedon käsitteen vuonna 1966. Polanyi (1966, 4) määritteli hiljaisen tiedon merkityksen seuraavasti: *”Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa.”* Virtainlahden mukaan (2005, 27–28) hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi voidaan kutsua taitoja, joiden tunnistaminen omasta toiminnasta on vaikeaa, mutta ne vaikuttavat jatkuvasti päätöksentekoomme ja toimintaamme. Tällaisia arkielämän tai työelämän taitoja ovat usein ne asiat, jotka me osaamme niin hyvin, että ne muuttuvat automaattisiksi toiminnoiksi. Näin ollen hiljaisesta tiedosta voidaan alkaa käyttää nimitystä hiljainen tietämys, jolloin koko käsite saa laajemmat mitasuhteet. Edelleen Virtainlahden mukaan tieto on niin sanottua lopullista tietoa, mutta tietämys on muuttuvaa ja tilannekohtaista. Toom (2008, 43) on pohtinut

samaa asiaa, mutta erottelee puolestaan hiljaisen tietämyksen hiljaisesta tiedosta siten, että hiljainen tietämys merkitsee taitavaa toimintaa ja ammatillisen tiedon käyttöä, jota voidaan ilmaista sanallisesti, ja joka usein rinnastetaan kompetenssiin eli pätevyYTEEN.

Nonaka ja Takeuchi (1995, viii–ix) ovat tutkineet hiljaista tietoa jo kauan ja nimenomaan liikemaailman näkökulmasta, jossa sitä kuvataan yhteisölliseksi ja organisaation omaisuudeksi. He ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaatio ei pelkästään käsittele tietoa vaan myös luo sitä. Tietoa on kahdenlaista: täsmällistä (*explicit knowledge*) ja hiljaista (*tacit knowledge*). Ensin mainittu voidaan selittää auki esim. artikuloiden, matemaattisin ilmaisin ja käsikirjoin. Jälkimmäistä puolestaan on vaikea selittää tai kuvata sanallisesti. Organisaation menestymisen kannalta näistä merkityksellisempää on hiljainen tieto. Tiedon luominen tapahtuu Nonakan ja Takeuchin mukaan yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. He ovat tulleet siihen tulokseen, että organisaation tiedon luomisprosessi sisältää tiedon vuorovaikutuksen ja tiedon luomisen tasot. Prosessissa vallitsee vuorovaikutus hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon välillä, sekä yksilön ja organisaation välillä. Prosessi tuo esiin neljä päävaihetta tiedon muuntamisessa: hiljaisesta käsitteelliseen, käsitteellisestä käsitteelliseen, käsitteellisestä hiljaiseen ja hiljaisesta hiljaiseen.

Toom ja Onnismaa (2008, 15) lisäävät vielä, että riippumatta siitä, mikä on hiljaisen tiedon alkuperä, vaikuttavat siihen sekä sen ilmaisemiseen ja kehittymiseen arkiset, jokapäiväiset tapahtumat työpaikalla. Siksi esimerkiksi Toom (2008, 52) selittää organisaation hiljaisen tiedon yhdessä rakennetuksi osaamiseksi ja yhteisöllisesti muotoutuneiksi toimintatavoiksi. Hänen mielestään se on asiantuntijayhteisön voimavara, joka sijoittuu psyykkisesti yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden yhteisölliseen toimintaan ja fyysisesti tiettyyn paikkaan.

Viitaten aiemmin mainittuun tiedon luomisen prosessimalliin, kehittivät japanilaiset Nonaka ja Takeuchi (1995, 62–72) samalla niin sanotun SECI-mallin hiljaisen tiedon jakamiseen. Mallissa on neljä vaihetta, jotka ovat tiedon sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. SECI-mallin idea on esitetty kuviossa 1. Keskeisenä ajatuksena on, että yksilöt jakavat jo olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi. Sosialisointivaiheessa (*socialization*) heidän mukaansa kokemuksia jaetaan keskenään, jolloin luodaan hiljaista tietoa. Kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa heidän ajatuksenaan on, että ideat jaetaan ja niitä pohditaan. Tässä vaiheessa ei välttämättä kuitenkaan tarvita puhuttua kieltä, vaan siinä tarkkaillaan eleitä ja kehonkieltä. Tässä hiljaisen tiedon jakamisen edellytys heidän mielestään on kokemus, ja siksi yksilön kyky empatiaan edistää sen onnistumista.

Hiljaisen tiedon jakamisessa Nonaka ja Takeuchi korostavat nimenomaan tätä sosialisointin merkitystä. Heidän teorian mukaan ulkoistamisen (*externalization*) vaiheessa hiljainen tieto tuodaan esiin eksplisiittiseksi eli käsitteelliseksi tiedoksi. He näkevät, että tieto saa muotonsa käsitteistä, metaforista, vastaavuuksista tai hypoteeseista, ja se tuodaan esiin kirjoittamalla. Yhdistämisvaiheessa (*combination*) he näkevät yksilöiden vaihtavan ja yhdistelevän tietoja esimerkiksi median, tapaamisten, puheluiden tai tietokoneiden kommunikaatioverkostoissa. Heidän mukaansa tällainen asioiden läpikäynti ja yhdistely voi johtaa kokonaan uuteen tietoon. Heidän teorian viimeinen vaihe on sisäistämisvaihe (*internalization*), ja siinä eksplisiittinen tieto muutetaan takaisin hiljaiseksi tiedoksi. He ovat sitä mieltä, että käytyään kaikki kokemukset läpi edellisten kolmen vaiheen myötä ja sisäistettyään hiljaisen tiedon pohjaan jaetut mentaaliset mallit ja teknisen tietotaidon, tulee yksilöstä arvokas voimavara. Näin ollen viimeinen vaihe muistuttaa tekemällä oppimista.



Kuvio 1. SECI-mallin neljä vaihetta (mukaellen Nonaka & Takeuchi 1995).

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8) korostavat kuitenkin, että hiljainen tieto on hyvin subjektiivista; se on persoonallista ja vaikeasti muotoiltavissa sopivaan sanamuotoon. Tämän takia hiljaista tietoa on heidän mukaansa vaikea jakaa muille tai kommunikoida sen kanssa. He ovat sitä mieltä, että hiljainen tieto on ikään kuin juurtunut syväälle henkilöiden omiin tekoihin ja kokemuksiin, samalla tavalla kuin ideat, arvot tai tunteet.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Sisustusalan yrityksen hiljaisen tiedon tutkimisessa päädyttiin monien eri menetelmien käyttöön eli menetelmätriangulaatioon. Näin siksi, että haluttiin saada mahdollisimman monipuolinen kuva vaikeasti määriteltävästä tutkimuskohteesta. Lähteinä käytettiin pääosin erilaisia kirjallisia dokumentteja sekä tutkimuksen tekijän omaa kokemusta sisustussuunnittelualalta. Näiden lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kohdeyrityksessä olleita työharjoittelijoita. Muita alalla toimivia suunnittelijoita ei haastateltu, koska kilpailuasetelma alalla toimivan tutkijan kanssa olisi saattanut vääristää vastauksia.

Työharjoittelijoiden näkemysten selvittämiseen valittiin haastattelu, koska se antaa mahdollisuuden kysyä myös selventäviä lisäkysymyksiä ja perusteluja vastauksiin. Koska kohdeyritys oli tutkimushetkellä vasta vajaa kolmivuotias ja yrittäjä työskenteli yksin, oli työharjoittelijoita ollut vasta vähän (2 kpl). Tutkimusongelman kartoitusluonteen lisäksi tämäkin puolsi laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttöä.

Edellä mainittujen, suoraan kohdeyritykseen kohdistuvan tiedonhankinnan lisäksi havainnointiin televisio-ohjelmien sisustussuunnittelijoita sekä heidän yhteistyötään mahdollisten assistenttien kanssa. Tässä tarkkailtiin nimenomaan hiljaisen tiedon siirtymistä suunnittelijoiden ja assistenttien välillä.

3.1 Haastattelut ja niiden analysointi

Haastattelututkimus toteutettiin kohdennettuna ja puolistrukturoituna. Kysymykset olivat molemmille haastateltaville samat, mutta niiden järjestystä ja tarvittavia lisäkysymyksiä voitiin muuttaa haastattelutilanteen mukaan. Lähtökohtana kysymysten laadinnassa oli, mikä auttaisi yrittäjää kehittämään omaa toimintaansa tulevana työnantajana, nimenomaan hiljaisen tiedon näkökulmasta? Miten työharjoittelijat itse kokivat harjoittelujakson ja miten he siitä hyötyivät? Miten yrittäjän asiantuntijuus tuli, heidän mielestään, esiin arkipäiväisessä toiminnassa? Ja miten he ylipäätään käsittivät hiljaisen tiedon?

Haastattelujen tekemisestä ja ajankohdista sovittiin työharjoittelijoiden kanssa etukäteen Facebookin yksityisviestien välityksellä. Haastattelut suoritettiin Seinäjoen ammattikorkeakoululla opiskelijoille varatuissa rauhallisissa työskentelytiloissa. Haastattelujen nauhoittamiseen kysyttiin lupa. Nauhoittamista varten puhelimeen ladattiin One Drive -sovellus, jolla tallennus toteutettiin.

Molemmilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Lisäkysymyksiä käytettiin, jos vastaajasta kysymys tuntui vaikealta tai vastaukseen haluttiin saada tarkennusta. Joidenkin kysymysten kohdalla tapahtumien muistaminen ei aina ollut helppoa. Siksi lisäkysymyksillä jouduttiin varmistamaan vastauksen saaminen juuri käsiteltävänä olevaan asiaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kuitenkin osasivat kertoa tapahtumista perusteellisesti ja parhaimmillaan haastattelut sujuivat leppoisan jutustelun tapaan.

Aineiston analysointi aloitettiin litteroinnilla, eli nauhoitukset purettiin ja haastateltavien vastaukset kirjoitettiin ylös. Vastaukset kirjoitettiin sanatarkasti ja murteella, mikäli haastateltava käytti murretta. Litterointi suoritettiin juuri, kuten asiat haastattelussa ilmaistiin. Tähän päädyttiin siksi, ettei tutkimuksen tuloksia analysoitaessa jäänyt mitään sijaa epäselvyyksille haastateltavien vastauksista. Litteroinnin jälkeen vastaukset pelkistettiin ja koodattiin. Koodauksessa käytettiin apuna sekä väri- että sivumerkintöjä. Väreillä eroteltiin vastausten samankaltaisuudet ja poikkeavuudet ja reunamerkinnoilla merkittiin lisähuomioita. Lisähuomioita merkittiin lähinnä kohdista, jotka voitiin ottaa esiin esimerkiksi tutkimuksen johtopäätöksissä. Jotta analyysiin saatiin realistisuutta tutkijan tulkintojen avuksi, laskettiin koodauksen jälkeen sekä keskenään samankaltaisten että poikkeavien vastausten määrät. Laskennat auttoivat minimoimaan väärinkäsitysten mahdollisuutta.

Analysointien jälkeen tutkimustulokset vielä luokiteltiin viiteen, haastattelukysymysten aihepiirien mukaiseen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan valittiin yleistietoa haastateltavista. Luokka kaksi muodostui hiljaisen tiedon ilmenemisestä. Sen alaluokiksi valittiin seuraavat asiat: mitä hiljainen tieto haastateltavan mielestä tarkoitti, mitä hiljaista tietoa sisustussuunnittelijan ammatti hänen mielestään sisälsi, miten käytännön työ erosi koulussa opittuun ja, miksi se haastateltavan mielestä erosi sekä, mitä yhtäläisyyksiä haastateltava näistä löysi. Kolmas luokka liittyi hiljaisen tiedon jakamiseen. Alaluokiksi tähän valittiin: miten yrittäjä oli haastateltavan mukaan jakanut omaa tietämystään, oliko se ollut riittävää, millainen ilmapiiri työpaikalla oli vallinnut, oliko yrittäjä käyttänyt tarpeeksi omaa aikaansa harjoittelun tukemiseen ja, miten se oli ilmennyt, oliko tullut ilmi, että yrittäjä oli pitänyt harjoittelijan oppimista tärkeänä ja, miten se oli tullut ilmi, millaisiin oppimista tukeviin ja estäviin tekijöihin työpaikalla oli kiinnitetty huomiota, oliko tullut eteen tilanteita, että myös yrittäjä oli oppinut jotain uutta ja, millaisia asioita. Asiat käsiteltiin suoraan haastattelukysymysten mukaisesti myös tässä. Neljäs luokka koostui hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvistä ongelmista. Tähän alaluokiksi otettiin kysymykset: kykenikö yrittäjä haastateltavan mukaan jakamaan omaa hiljaista tietoaan, mikä olisi pitänyt mennä työharjoittelussa toisin ja miksi.

Viides ja viimeinen pääluokka liittyi hiljaisen tiedon jakamisen hyötyihin ja tähän alaluokaksi valittiin kysymys siitä, miten haastatettava oli kokenut hyötyvänsä suorittamastaan työharjoittelusta.

3.2 Television tähtisuunnittelijoiden havainnointi

Tämä osa tutkimuksesta aloitettiin kartoittamalla ensin internetistä sisustussuunnitteluun liittyviä televisio-ohjelmia ja niiden esitysaikoja. Tarkoitus oli keskittää tutkimus kotimaisiin suunnittelijoihin ja ohjelmiin, mutta näitä oli tutkimusajan kohtana tarjolla niukasti, joten päädyttiin valitsemaan mukaan myös kaksi ulkomaista ohjelmaa. Havainnoinnin kohteena olivat kotimaiset sarjat Sisutusarkkitehti Marko Paananen (25 osittaista videotallennetta) ja Huvila & Huussi (kolme jaksoa) Ulkomaisista ruotsalainen Unelmakoti (yksi jakso) ja englanninkielinen Sisustuskaksoset (yksi jakso).

Tutkimuksessa havainnoitiin sisustusohjelmien suunnittelijoita ja tehtiin muistiinpanoja havaintojen pohjalta. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, miten suunnittelija jakoi tietoaan assistentille, miten he jakoivat tietoa keskenään ja minkälaisia eleitä ja ilmeitä heidän käytöksessään ilmeni, sekä minkälaista heidän käyttämänsä kieli oli.

4 TULOKSET

4.1 Sisustussuunnittelijan hiljainen tieto ja sen jakaminen

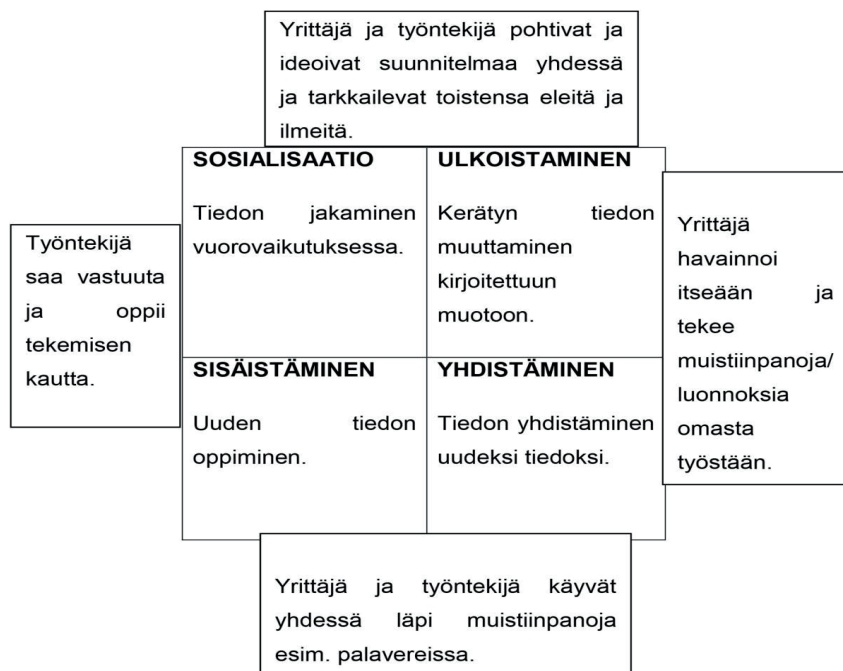
Tutkimuksessa selvisi, että taitoja, jotka vaikuttavat sisustussuunnittelijan päätöksentekoon, olivat muun muassa värisilmä, materiaalituntemus, massoittaminen, muototaju, luovuus ja tilantaju eli kokonaisuuden hahmottaminen. Lähes kaikkia on mahdollista opiskella kouluissa jossakin määrin. Osa näistä taidoista voi olla myös suunnittelijan luontaisia ominaisuuksia, mutta osaksi hän oppii ne vasta kokemuksensa myötä. Hän oppii ne niin hyvin, että ne muuttuvat jopa automaattisiksi toiminnoiksi.

Värioppi ja sen lainalaisuudet opitaan koulussa. Se, miten ihmisen niin sanottu värisilmä sitten kehittyy, riippuu siitä kuinka paljon hän on tekemisissä värien ja sävyjen kanssa. Kyky hahmottaa jokin sävy tietyllä pinnalla, ennen kuin sitä on esimerkiksi maalattu, tulee käytännön myötä. Samoin se, miten jokin sävy käyt-

täytyy isolla tai pienellä pinnalla. Materiaalilaskenta sisältää niin ikään molempia tietämyksiä, koulussa opittua sekä kokemuksen kautta tullutta. Sitä voi opetella matemaattisten kaavojen avulla, mutta kokemuksen myötä näitä kaavoja ei enää välttämättä tarvita. Myös tutkimuksen haastatteluista käytännön kokemuksen merkitys tuli selkeästi ilmi.

Intuitio on myös osa hiljaista tietoa. Sisustussuunnittelussa tällaisia kykyjä olivat kokonaisuuden hallinta, lopputuloksen näkeminen ennen työn valmistumista, sekä värien ja muotojen hahmottamista tilassa. Suunnittelija ikään kuin vaiston varaisesti valitsi tietyt sävyt ja muodot, eikä välttämättä miettinyt, kuinka valintaansa suunnitteluvaiheessa päätyi. Valintoja voidaan pohtia jälkikäteen, mutta itse työssä sitä ei tule ajatelleeksi.

Kun yrittäjän oma hiljainen tieto on saatu selville, tulee miettiä, miten se ilmaistaan uudelle työntekijälle? Yrittäjä voi oman kokemuksen pohjalta kirjata ylös esiin tulevia asioita ja havaintojaan. Tällä tavalla hän tekee oman hiljaisen tietonsa konkreettisesti tietoiseksi. Jokaisen suunnitteluvaiheen kohdalla tulee miettiä, miten tämä osataan kertoa eteenpäin. Näin saadaan esiin yrittäjän oma käytäntö kussakin tilanteessa. On pohdittava myös sitä, kannattaako kaikkea tietoaan jakaa. Onko se kenties niin henkilökohtaista, ettei sen jakamisella ole merkitystä yrityksen toiminnan kannalta? Tutkimustulosten pohjalta sijoitettiin hiljaisen tiedon jakamisen ongelmakohdat SECI-malliin (kuvio 2).



Kuvio 2. Ongelmakohtien sijoittuminen SECI-malliin hiljaisen tiedon jakamisessa työntekijälle.

Hiljaisen tiedon selvittämisen ja ongelma-kohtien tunnistamisen jälkeen on löydettävä keinot tiedon jakamiseen. Eräs tapa on mentorointi. Siinä mentori ei suoraan siirrä omia taitojaan mentoroitavalle, vaan ensisijaisesti hän ohjaa ja ehdottaa. Tämä voitiin havaita esimerkiksi sisustusarkkitehti Marko Paananen ja assistenttinsa Essi Ilo- lan välillä. Paananen enemmänkin ohjasi ja antoi assistenttilleen suhteellisen vapaat kädet, kuin olisi käskennyt tämän toimia tietyllä tavalla. Työharjoittelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että nämä olivat oppineet parhaiten juuri tekemällä konkreettisia töitä yhdessä yrittäjän kanssa, samalla keskustellen, ja saaneet myös itse vastuuta joistakin asioista. He kokivat suunnittelutyössä asemansa hyvinkin tasavertaisiksi yrittäjän kanssa ja tulleet huomioiduiksi siinä, että heidän oppimisensa oli myös yrittäjälle tärkeä seikka. Näin ollen mentorointi on hyvä vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamiselle.

Tutkimus osoitti työharjoittelun olevan hyvä tapa aloittaa henkilön sopeuttaminen organisaatioon. Sen todettiin myös pienentävän henkilövalintoihin liittyviä riskejä. Työharjoittelijoiden haastatteluista kävi ilmi, että hiljainen tieto oli ikään kuin rivi- en välissä olevaa tietoa. Yrittäjä onnistui kuitenkin jakamaan omaa tietämystään riittävästi ja harjoittelijat kokivat saaneensa hyötyä harjoittelujaksosta juuri sen

käytännönläheisyyden vuoksi. Jatkossa yksi hyvä tapa on, että yrittäjä hyödyntää asiakkaille luovutettuja suunnitelmien palautuskansioita jo siinä vaiheessa, kun hän perehdyttää työharjoittelijoita. Näin nämä pääsevät käsitykseen siitä, millä tyylillä yrittäjä suunnitelmiaan tekee ja miltä lopputulokset näyttävät. Mikäli työharjoittelijasta tulee yritykselle tulevaisuudessa työntekijä, on hän jo ikään kuin sisällä yrittäjän ajatusmaailmassa ja suunnitteluideologiassa.

4.2 Hiljaisen tiedon jakamisen ennakointi

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää myös sitä, onko yrittäjällä tehtävissä etukäteen mitään konkreettista helpottaakseen hiljaisen tiedon jakamista. Todettiin, että etukäteen kannattaa ainakin selvittää, mitä hiljaista tietoa yrittäjä itse omaa. Tämän kartoittamiseksi tämän tutkimuksen yhteydessä laadittiin Olsson Neven (2003, 47–53) oikeiden kysymysten työkalua mukaillen esimerkkikysymyspatteristo. Kysymykset laadittiin siten, että kyseessä on yksinyrittäjä, joka ei voi verrata toimintatapojaan työntekijöihin, koska näitä ei vielä ole. Sen sijaan yrittäjä voi havainnoida ja vertailla (*benchmarking*) kilpailijoitaan ja heidän käyttäytymistään tietyissä tilanteissa omaan toimintaansa. Tämän kysymyspatteriston avulla yrittäjä pystyy tunnistamaan ja tunnustamaan myös oman hiljaisen tietonsa. Kysymyspatteristoa voidaan käyttää hyödyksi myöhemminkin, jos henkilökuntaa palkataan lisää.

5 LOPUKSI

Tutkimus osoitti, että hiljaista tietoa sisustussuunnittelualan yrityksessä oli runsaasti. Sen tunnistamisessa päästiin ainakin alkuun. Järjestelmällinen työkalu, kuten luotu esimerkkikysymyspatteristo, voi auttaa tässä, samoin kilpailijabenchmarking.

Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessissa tärkeinä elementteinä ovat kommunikointi ja tiedottaminen. Tämän tehostamisessa ja systematisoinnissa auttaa esimerkiksi SECI-malli. Tässä tutkimuksessa SECI- auttoi tunnistamaan tiedonsiirron ongelmakohtia.

Tutkimus osoitti, että tehokkaita keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen ovat mentorointi ja työharjoittelu. Jatkossa, jos palkataan lisää henkilökuntaa, voidaan keinoina käyttää myös esimerkiksi tarinankerrontaa ja sosiaalista oppimista hiljaisen tiedon jakamisessa. Tarinoita syntyy kuitenkin ajan kuluessa, joten uudessa

organisaatiossa niitä ei useinkaan vielä jaettavaksi asti ole. Sosiaalista oppimista tapahtuu helpommin suuremmassa organisaatiossa, joissa mallinnettavia on enemmän. Mutta nämä ovat keinoja, jotka yrittäjän on hyvä pitää mielessä ja tutkia mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa niitä vielä lisää.

Palaverit ja kehityskeskustelut ovat hyviä keinoja saada esiin mahdollisia ongelmia ja keksiä niihin ratkaisuja sekä luoda uutta, eivätkä ne ole tarkoitettu vain isoille organisaatioille. Yritys voi joka tapauksessa hyödyntää tutkimuksessa esiin tulleista menetelmistä useampaakin, tai ottaa jokaisesta vain joitakin asioita mukaan luodessaan mahdollista perehdyttämispastaan ja ainakin perehdyttäessään uutta työntekijää.

Television tähtisuunnittelijat eivät läheskään kaikki käyttäneet assistenttia. Voiko tämä johtua juuri hiljaisen tiedon siirtämisen problematiikasta? Tätä on syytä selvittää mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

LÄHTEET

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Olsson Neve, T. 2003. Right questions to capture knowledge. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of knowledge management 1 (1), 47–54. [Viitattu 30.9.2014]. Saatavana: <http://www.ejkm.com/front/search/index.html>

Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Glouster, MA: Peter Smith/Doubleday & Company.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa: A. Puusa & H. Reijonen (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress, 43–62.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.

Toom, A. & Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto asiantuntijan viisaana käytäntönä. Teoksessa: A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura, 11–15.

Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa: R. Moilanen, M. Tasala & S. Virtainlahti (toim.) Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita, 26–45.

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA - PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

- A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS
- B. RAPORTTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS
- C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin Julkaisut-verkkosivuilta <https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/> ja Theseus-verkkokirjastosta <http://theseus.fi>.

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen korkeakoulukirjasto
Kampusranta 9 (Frami A)
60320 Seinäjoki
p. 020 124 5040
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7109-73-1 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573 (verkkojulkaisu)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES